

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

## **Murto ääniteteollisuudessa**

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Ohjaaja: Kari Lohivesi  
Kevät 2015  
Petteri Murto

## Sisällysluettelo

1 Johdanto .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite.....	11
1.3 Oletukset ja rajaukset.....	12
1.4 Keskeiset käsitteet.....	12
1.5 Tutkimusmenetelmät.....	13
1.5.1 Aineiston keruu, analyysi ja tulkinta .....	14
1.5.2 Tutkimuksen eteneminen .....	15
2 Liiketoiminnan murroskirjallisuus.....	16
2.1 Liiketoimintamalli.....	17
2.2 Teknologinen murros .....	22
2.3 Liiketoimintamallin murros .....	29
2.4 Toimialamurroksen haasteet vakiintuneille yrityksille.....	37
2.5 Kirjallisuuden yhteenveto ja kytkeytyminen ääniteteollisuuteen .....	41
3 Musiikkiteollisuuden kehitys .....	43
3.1 Musiikkiteollisuuden perinteinen arvoketju .....	45
3.2 Levy-yhtiöiden perinteinen liiketoimintamalli .....	48
3.2.1 Levy-yhtiöiden tuottama arvo kuluttajille .....	48
3.2.2 Levy-yhtiöiden sisäinen arvoketju.....	48
3.2.3 Levy-yhtiöiden perinteinen kulurakenne ja tuottopotentiaali .....	49
4. Musiikkiteollisuuden toimialat .....	51
4.1 Artisti tai esittäjä.....	51
4.2 Levy-yhtiö.....	51
4.2.1 Monikansallinen levy-yhtiö vs. independent levy-yhtiö.....	53
4.3 Manageri .....	54
4.4 Tuottaja .....	54
4.5 Kustantaja .....	55
4.6 Portinvartija.....	55
4.7 Musiikin tekijät ja tekijänoikeusjärjestöt .....	56
4.7.1 Teosto.....	56
4.7.2 Gramex.....	57
4.7.3 MES .....	57
4.7.4 Musiikkituottajat ry.....	57
4.8 Elävä musiikki .....	58
4.9 Fyysisten äänitteiden jakelu .....	58
4.10 Musiikin digitaalinen jakelu .....	59
4.11 Media .....	59
5. Musiikkitoimialan murros levy-yhtiön näkökulmasta .....	60
5.1 Internet fyysisen tuotteen jakelukanavana .....	66
5.1.1 Siirtyminen digitaaliseen jakelun maailmaan .....	66
5.1.2 Digitaalisen jakelun hyötyjä .....	67
5.1.3 Digitaalisen jakelun ongelmia.....	67
5.1.4 Piratismin vaikutukset ääniteteollisuudelle.....	68
5.1.5 Kuluttajan käyttäytyminen.....	68
5.1.6 Spotify, musiikkiteollisuuden uusi messias? .....	71
5.2 Johtopäätökset & pohdinta.....	73
Lähdeluettelo.....	78

## KUVIOT

Kuvio 1 Liiketoimintamallin yhdeksän elementtiä .....	19
Kuvio 2 Teknologian kehitystä ja murrosta kuvaava S-kuvio .....	25
Kuvio 3 Ylläpitävä teknologinen kehitys ja häiriyttävä innovaatio .....	28
Kuvio 4 Sektorien osuudet kokonaistaloudesta.....	44
Kuvio 5 Musiikkiteollisuuden perinteinen arvoketju .....	46
Kuvio 6 Music Sharers Are Less Likely to Buy Music.....	69
Kuvio 7 Digital Music Buyers Are Europe's Most Valuable Customers .....	70

## TAULUKOT

Taulukko 1 Perinteisen toimialalogiikan ja arvoinnovaatiologiikan vertailu.....	32
Taulukko 2 Keskimääräinen kustannus yhden CD-levyn tekemisestä.....	49

## LIITTEET

Liite 1 Digital Music Timeline .....	88
--------------------------------------	----

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen johtaminen

Tekijä:

MURTO, PETTERI

Tutkielman nimi:

Murto ääniteteollisuudessa

Pro gradu-tutkielma:

88 sivua

Aika:

Kesäkuu 2015

Avainsanat:

Musiikkiteollisuus, ääniteteollisuus,  
liiketoiminnan murros, streaming

---

Tutkimusraportin aiheena on ääniteteollisuuden murros. Tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan ääniteteollisuuden liiketoiminnassa ja kilpailuympäristössä tapahtunutta ja edelleen tapahtuvaa murrosta, sekä sen vaikutusta levy-yhtiöiden perinteiseen liiketoimintamalliin ja ansaintamahdollisuuksiin uudessa kilpailuympäristössä.

Tämän tarkastelun kohteena olevaa ääniteteollisuuden murrosta on tarkasteltu useiden toisiaan täydentävien teorioiden kautta. Teoreettinen osuus keskittyy tarkastelemaan liiketoimintaa liiketoimintamallin ja teknologisen murroksen viitekehysten avulla. Toimialalla tapahtuvaa erittäin voimakasta tapahtumaa kutsutaan liiketoiminnan murrokseksi. Toimialalla tapahtuva murros luo toimialaa dominoiville vakiintuneille toimijoille haasteita, sekä uusille tulokkaille mahdollisuuden tulla markkinoille.

Tutkimuksen ollessa toimialaselvitys, yrityksiä on tarkasteltu lähinnä toimija – tai ryhmätasolla. Kaikkia mahdollisia musiikkiteollisuuden toimijoita ei ole myöskään lähdetty tutkimuksessa erittelemään, vaan työhön on tutkijan omaa harkintaa käyttäen valittu populaarimusiikin, tässä työssä kevyen musiikin, ympärillä toimivat musiikkiteollisuuden liiketoiminnan ydintoiminnot.

Ääniteteollisuuden kilpailijoille teollisuudessa tapahtunut teknologinen murros ja etenkin digitaalinen jakelukanava luo merkittävän kilpailuedun. Pelkästään internetin mahdollistamiin palveluihin keskittyminen haastaa ääniteteollisuuden sen perinteisen ansaintamallin näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksena voidaan esittää ääniteteollisuuden kilpailuympäristön ja liiketoimintamallin olevan murroksessa. Ääniteteollisuuden perinteinen ansaintalogiikka on murrettu sekä uuden kilpailuympäristön, lähinnä musiikkiteollisuuden perinteisten toimijoiden ulkopuolelta tulleiden toimijoiden aikaansaamien innovaatioiden seurauksena.

## 1 Johdanto

*”Ihmiset kirjoittavat rockista koska pitävät siitä, eivät arvosanojen takia”*  
(Frith 1988, 292)

Musiikkiteollisuuden murroksesta on ollut puhetta piraattipalvelu Napsterin ilmestymisestä saakka. Kun aikaisemmin Levy-yhtiöiden jakelema eksklusiivinen fyysinen tuote edusti niukkuutta, yhtäkkiä piratismin ruumiillistuma Napster toi saataville koko maailman musiikkikirjaston ja kuluttajat oppivat uuden tavan kuluttaa musiikkia. Toimivan ja varsin tuottavan liiketoimintamallin murtumista on musiikkiteollisuudessa pelätty, ja sen eteen ollaan taisteltu viimeiseen saakka että vanha liiketoimintamalli pystyttäisiin säilyttämään. (Helsingin Sanomat, 2014)

Alan vakiintuneet toimijat, levy-yhtiöt, eivät ole varsinaisesti toimineet kehityksen eturintamassa ja lähteneet ajoissa hyödyntämään internetin tuomia mahdollisuuksia. Napster ajettiin alas lakitoimien avulla, ja musiikin virtausta verkkoon lähdettiin jarruttamaan fyysisten tallenteiden erilaisilla teknisillä kopiosuojauksilla. Tämä ei kuitenkaan tuonut tarvittavaa tulosta, sillä kuluttajat olivat jo oppineet uuden tavan saada musiikkia itselleen. (Helsingin Sanomat, 2014)

Levy-yhtiöillä kesti lähes kymmenen vuotta, ennen kuin ne lähtivät Spotifyn vanavedessä tarjoamaan musiikkia keinolla, jonka kuluttajat olivat oppineet jo Napsterin ajoilta. (Knopper, 2009)

Uudelle vuosituhanelle siirryttäessä single loisti käytännössä kokonaan poissaolollaan. Tilanne oli muuttunut vuosina 1999-2000 niin että kuluttajan saadakseen itselleen yksi kappale, oli hänellä kaksi eri vaihtoehtoa; Ostaa levy 15-20\$ hinnalla tai ladata kappale ilmaiseksi internetistä. Levy-yhtiöissä ei kuitenkaan oltu varauduttu siihen että teknologinen osaaminen näyttelisi niin

tärkeää roolia tulevaisuudessa. Applen ja etenkin sen musiikkipalvelu iTunesin menestys ja vakiintunut asema digitaalisen musiikin markkinoilla voidaankin nähdä Applen teknologisen osaamisen edesauttamana, sekä tarjoamalla kuluttajan haluaman tuotteen, digitaalisessa muodossa olevan yksittäisen kappaleen. (Knopper, 2009, 81, 105-106, 113)

Jos mennään vuosia taaksepäin, alalla on tapahtunut aikakauteen nähden mittavia mullistuksia ennenkin. Musiikki- ja myös esimerkiksi elokuvateollisuus ovat jo yhdessä kestäneet gramofonin, radioiton, äänielokuvan, jukeboksen, kelanauhurin, videonauhurin, C-kasettien, fyysisen tuontipiratismin ja CD-R-levyjen kauhut. Erilaisista teknologian kehityksen mukanaantuomisista innovaatioista on selvitty tähänkin saakka. (British Phonographic Industry, 2015)

Varsinkin C-kasetin markkinoilletulo 70-luvulla sykähdetti teollisuutta. Ihmiset pystyivät edullisesti ja helposti nauhoittamaan radiosta musiikkia omille tallenteille sekä kopioimaan niitä itse toisista äänitteistä tuplakasettisoittimien avulla. Tästä johtuen teollisuudessa tapahtuikin taannoin pieni notkahdus, esimerkiksi Suomessa vuonna 1987 musiikin myynti tippui n. 20% edellisvuodesta. Vanhaa ansaintamallia turvaamaan tulikin ns. ”kopiointikorvaus”, joka laskettiin jokaisen tyhjän kasetin hintaan. Tällä hetkellä termi on nimeltään hyvitysmaksukorvaus, joka on korvaus kotiäänittämisen tuomasta äänitekaupan vajeesta ja tallennuskorvausten pienenemisestä tekijöille. Digitaalisessa maailmassa kyseistä korvausta ei enää tunneta. (Knopper, 2009)

Tähän mennessä erilaiset teknologiset innovaatiot ovat kuitenkin lähinnä liittyneet tallennusmedioiden kehittymiseen, sillä singlemarkkinasta on tultu ajansaatossa levy-yhtiöille liiketoiminnallisesti kannattavampaan pidempään albumikokonaisuuteen. Nyt kuitenkin ympyrä on sulkeutunut, ja singlestä on tullut jälleen johtava äänitteen julkaisukeino. (Knopper, 2009)

Musiikki on nyt kuitenkin suositumpaa kuin koskaan, sillä kulutus eri tavoin kasvaa jatkuvasti mutta fyysisten äänitteiden, eli levy-yhtiöille kaikista eniten

kassavirtaa tuottavan tuotteen, suosio kääntyi laskuun jo 1980-luvulla jonka lopulla sen osuus oli noin 5 prosenttia kaikista joukkoviestintämarkkinoista. Äänitteen myyntiluvut ovat kuitenkin rahamäärissä mitattuna kasvaneet 1990-luvulle saakka jonka jälkeinen alamäki voidaan nähdä internetin ansiona. (Norderstreng et al. 2012, 37)

Suurimmat syyt musiikin ostamisen laskulle 1980-luvulta lähtien on syntynyt muiden joukkoviestintämarkkinoiden osa-alueiden kasvuna. Näihin voidaan luetella esimerkiksi Internet, Peliteollisuus, TV ja Radio. CD-formaatti lisäsi kuitenkin äänitteiden myyntiä vielä 1990-luvulla kuluttajien päivittäessä musiikkikokoelmiaan. (Styvén, 2007) Vuonna 2010 äänitteiden suhteellinen osuus joukkoviestintämarkkinoista oli kuitenkin enää 2 prosenttia. (Tilastokeskus 2012)

Musiikkiteollisuudella kuitenkin menee tällä hetkellä erittäin hyvin, joka voi kuulostaa kuitenkin kovin erikoiselta lauseelta. Tärkeänä seikkana täytyy muistaa että **ääniteteollisuus** sekä **musiikkiteollisuus** voidaan ja pitääkin osata erottaa käsitteinä toisistaan. Digitalisoitumisen aiheuttama muutos äänitemyynnissä, piratismin uhka ja vaikutukset ovat lyöneet ensimmäisen naulan kiinni. Tällä hetkellä näyttää siis siltä että tämän murrosvaiheen suurin kärsijä näyttäisi olevan perinteisten levy-yhtiöiden edustama ääniteteollisuus. (Knopper, 2009)

Miten ääniteteollisuus voi tästä loppupeleissä nousta? Vaikuttaako toimialalla tapahtuva murros siihen negatiivisesti vai onko se tulevaisuudessa käännettävissä mahdollisesti positiiviseksi tulovirraksi? Jos on, niin kuka siitä hyötyy? Tulonjako äänitemyynnistä digimyyntin kautta ja erilaisista Streaming-palveluista on pikkuhiljaa muuttumassa artistia silmälläpitäen edullisemmaksi, mutta millä keinoin ääniteteollisuus pystyy uudistumaan ja pitämään toimintansa kannattavana?

Musiikin digitaalisen jakelun mahdollistuminen on avannut kuluttajille uusia tapoja kuluttaa musiikkia. Nopeiden internet-yhteyksien lisääntyminen yhdistettynä Mp3-formaatin mahdollistamiin hyvälaatuisiin kopioihin on

mahdollistanut musiikin Streamauspalvelut sekä kappaleiden lataamisen vaivattomasti omalle tietokoneelle, tabletille tai älypuhelimelle. Perinteisten CD-levyjen myyntiluvut ovat notkahtaneet alaspäin ja Knopper (2009) esittääkin musiikin digitalisoituminen musiikkiteollisuuden vallankumouksena.

Streaming-palveluiden globaali kasvu on raketonut digitaalisten palveluiden rahavirrat fyysisten tuotteiden tasolle 39% vuotuisella kasvulla vuodesta 2013 vuoteen 2014 verrattuna, samalla Applen iTunesin dominoivan digitaalisen latausmyynnin tippuessa -8% edellisvuodesta. Suomessa musiikkilatausmyynti tippui vielä radikaalimmin, -29% vuositasolla (IFPI, 2015).

Levy-yhtiöt ovat vuosien varrella lähteneet trendien perässä digitaalisen musiikin jakeluun mukaan tarjoamalla artistiensa materiaalia internet-kaupoissa, mutta samaan aikaan taistelu vertaisverkoissa tapahtuvaa laitonta jakelua vastaan on johtanut oikeudenkäynteihin vertaisverkkopalvelujen tarjoajia vastaan. Levy-yhtiöiden perinteisen liiketoimintamallin mukainen äänitteiden kustannusrakenne koostuu pitkälti kiinteistä kustannuksista (esim. Äänitys-, tuotanto- ja palkkakustannukset sekä menneinä vuosina usein omat studiotilat). Koska digitaalisessa jakelussa tuottomarginaalit ovat matalia, on ymmärrettävää, etteivät levy-yhtiöt ole innokkaasti lähteneet lanseeraamaan digitaaliseen jakeluun pohjautuvia strategioita. (Knopper, 2009)

Digitaalisen jakelun aiheuttama uusi tulonjako artistin ja levy-yhtiön välillä on muuttanut suurten (Major) levy-yhtiöiden ja pienten (Indie) levy-yhtiöiden haluttavuutta artistin näkökulmasta. Perinteisesti suuren levy-yhtiön leivissä olevan artistin saama rojaltiosuus on myynnistä 10-15%, mutta nyt Indie-yhtiöissä on jo yleistynyt rojaltisuhteissa 50/50-politiikka, varsinkin digimyyntin ja Streaming-palveluiden tulonjaossa. (Billboard, 2014)

Viimeiset vuodet Suomen musiikkiteollisuudessa ovat olleet siitäkin syystä historiallisia, sillä suomalainen musiikki leviää maailmalle tällä hetkellä laajemmin kuin koskaan aikaisemmin. Suomalaisella taiteella on aikaisemminkin ollut laajaa kysyntää ulkomailla, kuitenkin lähinnä vakavan musiikin puolella. Nyt kysyntä on levinnyt myös laajemmin pop – ja



rockmusiikin alueelle, ja asenteet musiikkiteollisuutta kohtaan ovat muuttuneet menestystekijöiden myötä myös julkisen vallan päättävissä elimissä. Musiikkiteollisuus on pikkuhiljaa saavuttamassa asemaa vakavasti otettavana vientiteollisuuden osana.

Erilaisissa medioissa ovat olleet esillä viime vuosikymmeninä tapahtuneet suomalaisen populaarimusiikin menestystarinat (The Rasmus, Apocalyptica, HIM, Nightwish, Children of Bodom) ja menestyksen hyväksikäyttö jatkossakin taloudellisten kerrannaisvaikutuksien vuoksi.

Kilpailu musiikkiteollisuudessa on kasvanut ja tarjonta lisääntynyt, jonka johdosta musiikkikappaleen elinkaari on entisestään, varsinkin kevyen musiikin puolella, lyhentynyt. Kehityksen mukana alalle on tullut uusia ominaispiirteitä. Nopeuden, osaamisen ja verkoston ylläpidon merkitys on kasvanut. Elinkaaren lyhyiden takia tuotanto on saatava markkinoille entistä tehokkaammin. (Karhumaa 2000, 30) Tähän ollaan oltu hyvin valppaina, sillä ns. hybridituotteita on näkynyt jo suuremmassa mittakaavassa. Suomessa tästä hyvänä esimerkkinä toimi aikaisemmin, vuonna 2015 Suomessa lopetettu, Idols-formaatti. Formaatin alkaessa omistaja FremantleMedia kuului monialayritys Bertelsmanniin, joka on vastaavasti Euroopan suurin television tuotantoyhtiö. Sen alaisuudessa levy-yhtiötoimintaa pyöritti SonyBMG joka julkaisi Idols-kilpailijoiden levyt.

Tällä hetkellä tekninen kehitys ja kuluttajakäyttäytymisen muutos luo painetta sekä musiikkiteollisuuden rakenteisiin että ansaintamalleihin. Pelkästään Youtuben videoista 90% on joko musiikkivideoita, konserttitaltiointeja tai liittyvät jollain tavalla musiikkiin. (IFPI 2013) Digitaalisten jakelukanavien merkitys nyt ja tulevaisuudessa musiikin jakelukanavana on huomattava. Tämä tarkoittaa sitä, että myös pienempien toimijoiden ansaintamahdollisuudet globaaleilla markkinoilla paranevat helpomman saavutettavuuden myötä. Digitalisoitumisen aikaansaama hyöty pienille toimijoille on huomattavan suuri, sillä internetin kautta markkinoiminen (ainakaan tällä hetkellä) ei vaadi niiltä yhtä suuria taloudellisia panostuksia kuin perinteisten median kanavien (TV, radio, lehdet) kautta markkinointi. Ilmiöitä syntyy myös sosiaalisen

median kautta, eikä perinteinen radiopromootio ja livetoiminta ole pelkästään niin määrittelevässä asemassa.

Mahdollisuuksia seuraa myös uhat. Maailmanlaajuisesti paljon kuohuttanut piratismi, ja sen digitalisoitumisen aikakauden tuoma uhkakuva ei ole kuitenkaan, ainakaan vielä, tuonut mitään uutta ja ratkaisevaa muutosta Suomen musiikkiteollisuuteen. Tämä johtuu siitä, että Suomessa lähihistorian aikana tavattu fyysinen itä-piratismi on laskenut huomattavasti digitalisoitumisen ja lainsäädännön muutosten johdosta, ja rikollinen toiminta on vaihtunut fyysisestä muodosta verkon puolelle toteutettavaksi. (IFPI 2013)

### **1.1 Aikaisempaa tutkimustyötä aihealueesta**

Musiikkiteollisuuteen ja sen alalajeihin liittyvä kirjallisuus on tähän mennessä keskittynyt enimmäkseen artistien ja yhtyeiden elämänkertoihin. Varsinainen liiketaloustieteen puolella akateeminen pop- ja rockmusiikin tutkimustyö on kiinnostanut hyvin vähän akateemisia piirejä. (Frith 1988, 292, Burnett 1996, 3).

Populaarimusiikin tutkimista ei ole koettu vakavana akateemisena aihealueena, vaikka on tehty havaintoja, joiden mukaan musiikki on nuorison keskuudessa mahdollisesti paljon tärkeämpi massamedian komponentti kuin esimerkiksi televisio, jota on tutkittu jo vuosikymmeniä eri näkökulmista. Akateemisen tutkimuksen puute on musiikin tutkimuksen saralla näkynyt ei-akateemisten julkaisuiden runsautena. Ei-akateemisen kirjallisuuden ongelmakohtana on nähtävissä kirjoittajien subjektiivisen katsantokannan merkitys lopputulokseen. Suurin osa populaarimusiikkiin ja musiikkiteollisuuteen liittyvästä kirjallisuudesta tarjoaakin ainoastaan kirjoittajan näkemyksen, musiikkikirjallisuuden tapauksessa fanin, taiteilijasta, suosituimmista kappaleista, musiikkibisneksen näkökulmista tai analyysin erilaisista musiikkityyleistä. Mikään näistä ei kuitenkaan anna johdonmukaista kuvaa itse musiikkiteollisuudesta ja siihen liittyvistä kaupallisista osatekijöistä. (Burnett 1996, 3)

Uudehkon ja kehittyvän toimialan tutkiminen on haasteellista, sillä toimijakenttä ja tuotteet muuttuvat jatkuvasti sekä kuluttajakäyttäytyminen ei ole helposti ennakoitavissa. Liiketaloudellisena tutkimuskohteena kohde on haastava, sillä taiteen ja liiketoiminnan yhteensovittamisella saadaan aikaan ristiriitoja ja tällaisella tilanteilla voidaan havaita olevan negatiivinen vaikutus sekä taiteen tekijän, että liiketoiminnan kannalta. Musiikkiteollisuudesta voidaankin todeta, että ainoa pysyvä asia siinä on sen jatkuva muutos.

Musiikkiteollisuudessa vallitsevan, lähinnä teknologisen innovaation aikaansaaman, murroksen takia aihealueesta tehtävä tutkimus on siis hyvin perusteltua.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite**

Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan ääniteteollisuudessa tapahtunutta ja edelleen tapahtuvaa murrosta alaa pitkään dominoineiden suurten levy-yhtiöiden näkökulmasta.

Päästäkseen tavoitteeseen on tutkimuksessa kuvattava:

*- Ääniteteollisuudessa tapahtunutta liiketoiminnan murrosta*

*- Alan perinteistä liiketoimintamallia*

*- Alan uutta liiketoimintamallia.*

### 1.3 Oletukset ja rajaukset

Alan akateemisen tutkimuksen vähäisyyden takia, musiikkiteollisuutta ja sen kehitystä on aluksi tarkoitettu havainnollistaa yleisellä tasolla, joten tutkielmassa on otettu mukaan myös toimialan eri tekijöiden pintapuolinen esittely teollisuuden kokonaisuuden hahmottamiseksi ja levy-yhtiön perinteisen roolin selkiyttämiseksi. Porterin (1980, 413) mukaan onkin hyödyllistä hankkia alasta ensin yleiskäsitys, ja muodostaa jonkinlainen lista alalla toimivista yrityksistä. Tutkimuksen ollessa toimialaselvitys, yrityksiä on tarkasteltu lähinnä toimija – tai ryhmätasolla. Kaikkia mahdollisia musiikkiteollisuuden toimijoita ei ole myöskään lähdetty tutkimuksessa erittelemään, vaan työhön on tutkijan omaa harkintaa käyttäen valittu populaarimusiikin, tässä työssä kevyen musiikin, ympärillä toimivat musiikkiteollisuuden liiketoiminnan ydintoiminnot. Musiikkiteollisuus käsittää tässä tutkielmassa pop – ja rockmusiikkiin (populaarimusiikki) liittyvän teollisuuden.

### 1.4 Keskeiset käsitteet

**Ääniteteollisuus:** Äänitteiden tuottajat, Levy-yhtiöt, eli perinteinen CD-teollisuus (Knopper 2009, 47-50)

**Musiikkiteollisuus:** Musiikkialan ydin käsittää kolme keskeistä sektoria; Elävän musiikin, tekijänoikeuskorvaukset sekä äänitteiden vähittäismyynnin. Musiikkiteollisuuteen voidaan laskea mukaan arvoa määriteltäessä myös erilaiset apurahat sekä musiikin koulutus (Tolppanen 2014, 2)

**Streaming:** Streaming käsitteenä viittaa suoraan internetin välityksellä tai päätelaitteelle välimuistiin ladatun musiikin toistamista kuluttajan laitteelta. Streaming voidaan erottaa tiedostonlatauksesta sillä erotuksella, että tiedosto ei

siirry tietokoneelle tai muulle päätelaitteelle kuin välillisesti musiikkikappaleen tai albumikokonaisuuden ollessa kuluttajan hallussa vain välillisesti. (Tuomola 2002, 15)

**Single:** Yksittäinen kappale, usein suuren markkinointipanostuksen kohteena oleva kappale jota käytetään promootiovälineenä perinteisen albumikokonaisuuden myynnin edistämiseksi. (Karhumaa et al. 2010, 64)

**CD-levy:** Äänite, Compact Disc, digitaalinen tallennusmedia joka sisältää useista kappaleista muodostuvan albumin.

## 1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, ja tutkimusotteeltaan enemmän deskriptiivis-analyttinen. Musiikkiteollisuutta ja sen rakenteita käsittelevän teorian määrä on vähäistä, lähes olematonta, jonka johdosta tutkielman lähestymistapa on enemmän kuvaileva. Uusitalon (1991, 62) mukaan kuvailevan tutkimuksen yksi tarkoitus on kuvata jonkin ilmiön, tilanteen tai tapahtuman luonnetta, yleisyyttä, historiallista kehitystä tai muita tunnuspiirteitä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa, kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 86) Laadullisen tutkimuksen ydin löytyy merkitystulkintojen tekemisessä eli arvoituksen ratkaisemisessa (Alasuutari 1993, 36)

Tutkimustyössäni on käytetty kirjallisuustutkimuksen menetelmää. Aineistona on käytetty tutkimuksen kohteesta kertovaa kirjallisuutta, tutkijan omaa asiantuntemusta teollisuudesta, internet-lähteitä sekä aikaisempia tutkimuksia. Uusitalo (1991, 60) näkee teoreettisten tutkimusten kohteina olevan tieteenalan

käsitteisiin, näkökulmiin tai teorioihin liittyvät ongelmat, ja tutkimusaineisto muodostuu näihin kysymyksiin kohdistuneesta aikaisemmasta tutkimuksesta.

Teoreettisissa tutkimuksissa käytetään sekä analyysin että synteysin menetelmää. Syntetisoivassa teoreettisessa tutkimuksessa yritetään muodostaa kokonaiskuva yhdistelemällä aiemmin erillisiä ja/tai yhteen sovittamattomia teorioita tai empiirisiä havaintoja. (Uusitalo 1991, 60–61) Tämän tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa syntetisoivan teoreettisen tutkimuksen piirteitä.

### **1.5.1 Aineiston keruu, analyysi ja tulkinta**

Tutkimuksen aineiston keruun menetelmä toteutetaan niin että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen (Koskinen et al. 2005, 157). Tämän tutkimuksen kohteena on ääniteteollisuus ja sen murros. Tutkimuskohteen käsitellessä ääniteteollisuudessa tapahtuvaa murrosta, tutkimusraportti sisältää tätä ilmiötä kuvaavaa aineistoa jonka keruuseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Tässä tutkimuksessa empiiristä aineistoa on kerätty erittäin laaja-alaisesti. Yinin (2003) mukaan tutkimusta voi tehdä sekä tilastollisin että laadullisin keinoin.

Tutkimuksen aineistoa on tarkasteltu ja analysoitu faktanäkökulmien pohjalta, jolloin ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista (faktoista) joita käytettävissä olevat lähteet välittävät tutkijalle tutkittavasta ilmiöstä. Faktanäkökulma ei ota kaikkea puhuttua ja kirjoitettua aineistoa totena, vaan faktanäkökulmassa tutkimuksen aineisto muodostaa eräänlaisen linssin jonka läpi tutkija katsoo todellisuuteen. (Koskinen et al. 2005, 62-64)

Tutkimuksen aineistoa analysoidaan sisältöanalyysin keinojen avulla. Tuomen ja Sarajärven (2002, 110) mukaan tutkimusaineiston analyysin tarkoituksena on luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisältöanalyysin avulla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Kvalitatiivisen aineiston analysoinnin tavoitteena on informaatioarvon lisääminen, sillä hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan

selkeää, mielekästä ja yhtenäistä informaatiota. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelykykyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110)

### **1.5.2 Tutkimuksen eteneminen**

Tämä Pro Gradu-tutkielma pitää sisällään viisi päälukua sisältäen sekä teoreettisen –että empiirisen osion. Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksen aihepiiriä ja tavoitteita, sekä asemoidaan tutkimus aikaisempaan tutkimustyöhön aiheesta. Oletuksien ja tutkimuksen rajaamisen jälkeen ensimmäisessä luvussa käydään läpi keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen metodologia.

Kirjallisuusuosuudessa keskitytään käsittelemään liiketoiminnan murroskirjallisuutta ja kappale jakautuu kuvaamaan:

- Liiketoimintamallia
- Teknologista murrosta
- Liiketoiminnan murrosta
- Toimialamurroksen haasteita vakiintuneille yrityksille
- Kirjallisuuden kytkeytymistä ääniteteollisuuteen

Kolmannessa pääluvussa käsitellään musiikkiteollisuuden kehitystä ja tarkastellaan toimialan perinteistä arvoketjua. Alan perinteistä liiketoimintamallia, arvoketjua ja sitä dominoivaa ääniteteollisuuden edustajaa, Levy-yhtiötä, käsitellään tutkimuksen kolmannessa pääluvussa tarkemmin kuvaamalla levy-yhtiön sisäistä arvoketjua sekä perinteistä kulurakennetta ja tuottopotentiaalia.

Neljäs luku esittelee musiikkiteollisuuden toimijat, sillä alan akateemisen tutkimuksen vähäisyyden takia, musiikkiteollisuutta ja sen kehitystä on aluksi tarkoitus havainnollistaa yleisellä tasolla, joten tutkielmassa on otettu mukaan

myös toimialan eri tekijöiden pintapuolinen esittely teollisuuden kokonaisuuden hahmottamiseksi ja levy-yhtiön perinteisen roolin selkiyttämiseksi. Porterin (1980, 413) mukaan onkin hyödyllistä hankkia alasta ensin yleiskäsitys, ja muodostaa jonkinlainen lista alalla toimivista yrityksistä.

Viimeisessä pääluvussa käsitellään miten tämän hetkinen murrostilanne näyttäytyy musiikkiteollisuudelle päinvastaisesti aikaisempia alaa ravisteilleita teknisiä innovaatioita silmälläpitäen, sillä se on näyttäytynyt vakavana uhkana alaa dominoineen ääniteteollisuuden perinteiselle tulonmuodostukselle.

## **2 Liiketoiminnan murroskirjallisuus**

Kirjallisuuskatsaus pyrkii luoda näkemyksen liiketoiminnan murroksen aiemmasta tutkimuksesta, sekä rakentaa teoreettinen viitekehys tutkimukselle. Ensiksi tarkastellaan lyhyesti mitä tarkoitetaan liiketoimintamallilla, jonka jälkeen tarkastellaan teknologisen murroksen tutkimusta. Se on kiinnostunut toisaalta siitä, miten organisaatiot vaikuttavat itse toimintaympäristön muutokseen sekä hyödyntävät uutta teknologiaa, ja toisaalta siitä, miten teknologinen muutos muuttaa organisaatioita ja niiden liiketoimintamalleja (Tushman & Smith 2004).

Teknologisen murroksen tutkimusta voidaan kuitenkin pitää osin puutteellisena ja yksipuolisena nykyisessä liiketoimintaympäristössä. 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun aikana murroksellisuuden tutkimuksen keskeisimmät teemat ovat teknologisten innovaatioiden sijaan strategian ja liiketoimintamallien innovaatiot. Liiketoimintamallin murroksen ja innovaatioiden tutkimus muodostaa tämän luvun kolmannen kokonaisuuden. Liiketoimintamallin murrokseen liittyy keskeisesti entistä useammin myös verkkoliiketoiminta ja sen merkityksen kasvu sekä erityispiirteet (Tushman & Smith 2004).



Liiketoimintamallin murroksen jälkeen tarkastellaan aiempaa tutkimusta yritysten toimialamurroksessa kohtaamista haasteista. Vakiintuneille ja raskaan kulurakenteen omaaville yrityksille toimialamurros aiheuttaa paineen reagoida ja vastata muutokseen, kun taas uusille kevyellä kulurakenteella toimiville tulokkaille murros puolestaan luo mahdollisuuden murtautua markkinoille.

Lopuksi pohditaan ääniteteollisuuden liiketoiminnan kytkeytymistä liiketoiminnan murroksen teoriaan. Ääniteteollisuuden liiketoiminnan kehityksen ja muutoksen voidaan kuvata olleen tähän asti hyvin vähittäistä ja varsinaisen murroksen tapahtuneen viimeisen kahden vuosikymmenen vuoden aikana. Internet on luonut äänitteiden jakelulle kokonaan uuden kilpailuympäristön, johon liittyvät aiemmasta poikkeavat liiketoimintamallit.

## **2.1 Liiketoimintamalli**

Liiketoimintamallit nousivat pinnalle Internetin synnyn myötä. Tuolloin yritysjohtoa ja tutkijoita alkoi kiinnostaa verkossa toimivien yritysten liiketoimintamallien erot tavanomaiseen liiketoimintaan verrattuna sekä verkon aiemmasta poikkeavat ansaintamallit. Liiketoimintamallille ei ole kuitenkaan toistaiseksi muodostunut vakiintunutta määritelmää. (Magretta 2002; Osterwalder 2004; Morris, Schindehutte & Allen 2005; Horsti 2007; Johnson ym. 2008, Osterwalder ym. 2010)

Liiketoimintamallin avulla kuvataan yrityksen liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti. Yksinkertaisimmillaan liiketoimintamalli voidaan määritellä liikeideakehyksellä: mitä, kenelle ja miten? - kysymysten avulla. Liiketoimintamallin avulla kuvataan tällöin, mitä tuotteita tai palveluja yritys myy asiakkailleen, ketkä ovat yrityksen asiakkaita sekä millä tavoin ja mitä jakelukanavaa pitkin tuote tai palvelu tuotetaan asiakkaalle. (Markides 1998; Magretta 2002; Afuah 2004)

Pasasen ja Lohiveden (2014) mukaan yritysten tulisi suurten rakenteellisten murrosten yhteydessä kiinnittää korostettua huomiota ulkoisen kilpailukyvyn (mitä, kenelle) kysymyksiin. Seesteisinä aikoina tätä vastoin yritysten

toiminnan prosessien kehittäminen (miten-kysymykset) nousevat liiketoimintatyöskentelyn ytimeen.

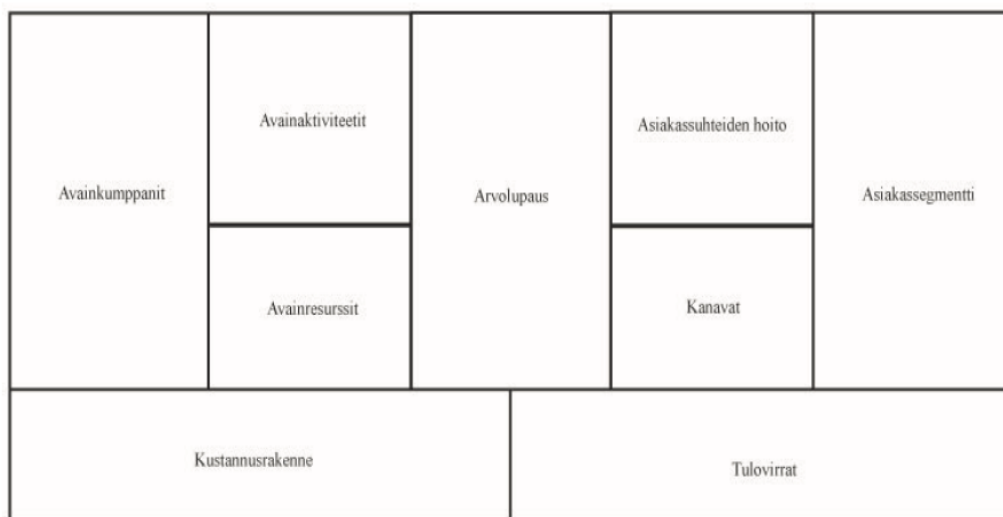
Morrisin ym. (2005) mukaan liiketoimintamallia voidaan puolestaan tarkastella kolmella eri tasolla: taloudellinen, operationaalinen ja strateginen. Kapeimmillaan eli taloudellisella tasolla liiketoimintamalli ymmärretään tapana tuottaa kassavirtaa yritykselle, toisin sanoen yrityksen ansaintalogiikan kuvauksena. Operationaalisella tasolla liiketoimintamalli määritellään yrityksen menestykselle välttämättömien prosessien kautta. Strateginen taso määrittelee liiketoimintamallin puolestaan yrityksen tavoitteiden ja visioiden, markkina-aseman, kilpailukyvyn sekä tarjoaman kautta.

Chesbrough ja Rosenbloom (2002, 533) ovat esittäneet yhden kattavimmista liiketoimintamallin määritelmistä, jota käytetään myös tässä tutkimuksessa liiketoimintamallin hahmottamiseksi ja kuvaamiseksi. Chesbroughin ja Rosenbloomin (2002, 533) mukaan liiketoimintamalli kuvaa, miten strateginen tavoite, teknologinen innovaatio ja elinvoimainen liikeidea toiminnallistetaan tuottamaan taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Liiketoimintamalli koostuu kuudesta osa-alueesta (mukaillen Chesbrough & Rosenbloom 2002, 533; Chesbrough 2006, 109):

1. Tarjottava asiakashyöty
2. Markkinasegmentti eli potentiaaliset asiakkaat
3. Arvoketju eli ydinkyvykkyydet ja -prosessit sekä asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja kilpailijoiden osallistuminen tuotantoprosessiin
4. Ansaintalogiikka, kustannusrakenne ja kannattavuus
5. Kilpailuympäristö ja -asema
6. Kilpailustrategia ja kilpailuetu

Osterwalderin ja Pigneurin (2010) esittämän mukaan liiketoimintamalli kuvaa sen logiikan, jolla organisaatio luo, toimittaa ja vangitsee asiakashyödyn. He tiivistävät liiketoimintamallin yhdeksään rakenneosaan jotka kertovat miten yritys harjoittaa liiketoimintaansa ja pyrkii tekemään voittoa.

Osterwalder, Pigneur (2010) mukaan liiketoimintamallin osat ovat *Asiakassegmentit*, yksi tai useampi jota se palvelee. Asiakkaiden ongelmia pyritään ratkaisemaan *Arvolupauksella*, joka voi sisältää tuotteita tai palveluita. Tämä toimitetaan asiakkaalle myynti, -viestintä tai toimituskanavien kautta. *Asiakassuhteen* syntymisen jälkeen suhdetta pidetään yllä jokaisen asiakassegmentin kanssa. *Tulovirta* syntyy siinä vaiheessa kun arvolupaus toimitetaan asiakkaalle onnistuneella tavalla. *Avainresurssit* käsittävät voimavarat joita tarvitaan tuotteiden toimittamiseen ja tarjoamiseen *avainaktiviteetteja* toteuttamalla. *Avainkumppanuuksia* hyödyntämällä yritys voi ulkoistaa osan toiminnoistaan alihankkijoille ja hankkia osan resursseistaan ulkopuoliselta toimijalta. Kustannusrakenne puolestaan kertoo sen, kuinka paljon yritykseltä kuluu panostuksia liiketoimintamallin toteuttamiseksi.



**Kuvio 1 Liiketoimintamallin yhdeksän elementtiä(Osterwalder & Pigneur, 2010)**

Nämä liiketoimintamallin osat kattavat liiketoiminnan neljä osa-aluetta jotka ovat:

- Asiakkaat
- Tarjooma
- Infrastruktuuri
- Taloudellinen elinkelpoisuus

Johnsonin et al. (2008) mukaan tärkeimpänä liiketoimintamallin komponenttina voidaan pitää asiakashyötyä. Yrityksen perimmäisenä tehtävänä on ratkaista asiakkaalle tärkeä ongelma ja siten luoda asiakashyötyä kun taas asiakkaille kriittisiä tekijöitä ovat Treacyn ja Wierseman (1996) mukaan tuotteen hinta, aika, palvelu ja laatu. Yrityksen tarjoama asiakashyöty rakentuu tuotteen hinnan, tuotteen laadun ja ominaisuuksien, palvelun laadun ja luotettavuuden, myyjän asiantuntemuksen sekä lisäpalveluiden muodostamasta kokonaisuudesta. Asiakkaan odotusten ja toteutuneen asiakashyödyn välinen ero määrittelee lopulta, onko yrityksen tarjoama asiakashyöty kilpailukykyinen suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin ja palveluihin. (Treacy & Wiersema 1996)

Asiakassegmentin eli yrityksen potentiaalisten asiakkaiden määrittely on puolestaan mahdollista vasta tuotteen tai palvelun sekä sen tuottaman asiakashyödyn yksityiskohtaisen määrittelyn jälkeen. (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Treacyn ja Wierseman (1996) mukaan yritys ei voi olla ylivertaisen asiakashyödyn tuottaja kaikilla kriittisillä osa-alueilla, vaan sen on valittava, haluaako se ensisijaisesti tarjota lisäarvoa alempien hintojen, asiakaslähtöisyyden vai ominaisuuksiltaan parempien tuotteiden ja palvelujen avulla. Potentiaaliset asiakassegmentit voidaan jakaa asiakashyödyn perusteella kolmeen ryhmään: ominaisuuksiltaan parasta tuotetta, kokonaiskustannuksiltaan halvinta tuotetta ja parasta kokonaisratkaisua arvostaviin asiakkaisiin. (Treacy & Wiersema 1996).

Yrityksen on valittava kilpailustrategia, joka tukee ylivertaisen kilpailuedun saavuttamista. Treacyn ja Wierseman (1996) mukaan yritys voi luoda kilpailuedun keskittymällä yhteen kolmesta kilpailustrategiasta: operatiivinen erinomaisuus, tuotejohtajuus ja asiakasläheisyys. Operatiiviseen erinomaisuuteen keskittyvä yritys tavoittelee kaikessa toiminnassaan asiakkaalle kustannustehokkainta ratkaisua, tuotejohtaja puolestaan markkinoiden parasta ja innovatiivisinta tuotetta sekä asiakasläheinen yritys parasta kokonaisratkaisua segmentointiin ja asiakkaan tarkkaan tuntemiseen perustuen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yritys voisi keskittyä sokeasti ainoastaan yhteen kilpailustrategiaan ja asiakashyötyyn. Asiakkaille myös muiden kriittisten osa-alueiden on oltava riittävän hyviä kilpailijoihin

verrattuna. Yritys ei kuitenkaan nykyisillä, rajusti kilpailluilla markkinoilla voi luoda yliveraista asiakashyötyä ja kestäväää kilpailuetua kuin yhdellä näistä osa-alueista kerrallaan. (Treacy & Wiersema 1996)

Asiakashyötyjä luodaan ydinkyvyyksien ja -prosessien avulla. Treacyn & Wierseman (1996) mukaan yrityksen keskeisten prosessien ja sen toimintamallin on tuettava valittua kilpailustrategiaa. Keskeisiä prosesseja ovat kilpailustrategiasta riippuen: tuotteen tai palvelun toimitus ja prosessin tehokkuus, teknologian hallinta ja innovatiivinen tuotekehitysprosessi sekä asiakkuuden hallinta. Ydinkyvyydet voivat yrityksestä ja toimialasta riippuen rakentua aineellisista tai aineettomista resursseista. Ydinprosessit puolestaan varmistavat asiakashyödyn tuottamisen toistettavuuden ja kustannustehokkuuden. Ydinprosesseihin ja -resursseihin vaikuttaa olennaisesti myös se, miten, ja missä laajuudessa yrityksen ulkopuoliset toimijat, esimerkiksi asiakkaat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat, osallistuvat sekä vaikuttavat tuotantoprosessiin. (Treacy & Wiersema 1996; Chesbrough & Rosenbloom 2002; Lindroos & Lohivesi 2004; Johnson ym. 2008)

Yksi tärkeimmistä liiketoimintamallin osa-alueista on yrityksen ansaintalogiikka, ja sen määrittäminen. Ansaintamallin suunnittelussa olennaista on tuotteen tai palvelun hinnan, asiakkaalta perittävien marginaalien ja tuotteen kustannusrakenteen arvioiminen. Ansaintalogiikka kuvaa, miten ja mitä kanavia pitkin yritys hankkii tulonsa asiakkailta. Toimialasta riippuen asiakkaat voivat olla kuluttajia tai yrityksiä. (Johnson ym. 2008).

Yrityksen kilpailuasemaa toimialalla voidaan arvioida esimerkiksi Porterin (1980) legendaarisen viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Kilpailu- ja toimintaympäristö voi luonnollisesti joko vahvistaa tai vaikeuttaa yrityksen mahdollisuuksia tuottaa taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa ja kilpailijoiden murtautumista toimialalle. Treacyn ja Wierseman (1996) mukaan olennaista on koko ajan kehittää yrityksen tarjoamaa asiakkaalle yliveraista asiakashyötyä. Tällöin asiakkaalle tarjotaan joko hinnaltaan, tuotteen ominaisuuksiltaan tai kokonaisratkaisultaan jatkuvasti niin ylivertainen tuote, ettei kilpailijoiden ole mahdollista murtaa hallitsevan yrityksen markkina-

asemaa. Menestyvä yritys asettaa siten itse riman korkeammalle päivittäin. Kilpailuympäristöä voidaan yleisellä tasolla kuvailla muun muassa sen muutosnopeuden mukaan. Esimerkiksi julkisten palveluntuottajien ja kaupallisten yritysten liiketoimintaympäristöt eroavat jonkin verran toisistaan.

## **2.2 Teknologinen murros**

Innovaation, teknologisen murroksen ja liiketoiminnan välisen suhteen tutkimus pohjautuu Schumpeterin (1952) luovan tuhon käsitteeseen (creative destruction). Schumpeterin (1952) mukaan teknologinen innovaatio tuhoaa markkinoilla niiden yritysten aseman, jotka ovat sitoutuneita vanhaan teknologiaan. Teknologisen murroksen alkuvaiheen tutkimus painotti yrityskoon vaikutusta innovatiivisuuteen ja uuden teknologian omaksumiskykyyn. (Chandy & Tellis 1998)

Teknologinen innovaatio mahdollistaa aika ajoin uuden toimialan synnyn ja uhkaa perinteisen toimialan olemassaoloa. Teknologisen murroksen alkuvaiheessa on kuitenkin usein epäselvää, kuinka voimakkaasti ja nopeasti uusi teknologia muuttaa toimialaa (Cooper & Smith 1992). Innovaation kaupallisen menestyksen ja murroksen ajankohdan ennustaminen onkin haasteellista (Hill & Rothaermel 2003).

1980-luvulla tutkijoita ja liikkeenjohtoa kiinnostivat lisääntyvässä määrin teknologisten innovaatioiden vaikutukset yrityksiin, koko toimialaan sekä niiden markkinoihin ja asiakassuhteisiin. Innovaatiotutkimuksessa korostui pyrkimys luoda yhtymäkohtia yrityksen toimintaympäristön ja strategisten ratkaisuiden välille. (Abernathy & Clark 1985)

Liikkeenjohtoa teknologiset innovaatiot ja niiden vaikutukset kiinnostavat ainakin kahdesta syystä. Ensinnäkin teknologinen innovaatio voi tuhota vakiintuneen ja menestyneen yrityksen tai toimialan arvon, kun markkinoille syntyy innovaation seurauksena uusi tuote, jonka tarjoamia hyötyjä asiakkaat pitävät aiempaa tuotetta parempina. Esimerkiksi digikamerat syrjäyttivät

kuluttajamarkkinoilla nopeasti vanhat filmirullatekniikkaan perustuvat laitteet. Uusi teknologia uhkasi vakiintuneiden yritysten olemassaoloa, ja osa keskeisistä kameranvalmistajista vaihtui murroksessa. Toiseksi teknologisen innovaation kehittäjälle puolestaan avautuu usein edelläkävijän etu. Näin ollen teknologisia innovaatioita voidaan pitää kiinnostavina niin vakiintuneiden yritysten kuin toimialan uusien tulokkaidenkin liikkeenjohdon näkökulmasta. (e.g. Abernathy & Clark 1985; Chandy & Tellis 1998)

Emergentti teknologia mahdollistaa toimialalla vallitsevan perinteisen toimintaja ansaintalogiikan tai laajemmin liiketoimintamallin murtamisen uuden tuotteen tai palvelun avulla, jolloin aiemmat resurssit ja kyvykkyudet voivat muuttua tarpeettomiksi. Tällöin sekä toimialan vakiintuneet yritykset että uudet tulokkaat voivat innovatiivisilla ratkaisulla muuttaa toimialan pelisääntöjä sekä kyseenalaistaa toimialalla yleisinä pidettyjä totuuksia. (Chandy & Tellis 1998; Day & Schoemaker 2000). Pelisääntöjä ja yleisiä totuuksia voidaan kutsua myös kilpailun perusolettamuksiksi, joiden mukaan toimialan vakiintuneet yritykset ovat vuosikymmenten aikana tottuneet harjoittamaan liiketoimintaansa (Hamel 1997).

Kehittyvän teknologian ensimmäiset tuoteversiot eli prototyypit ovat usein tekniseltä toimivuudeltaan raakileita ja kalliita. Uuden teknologian kehittäjän on ratkaistava lukematon joukko alkuvaiheen teknisiä ongelmia sekä odotettava kärsivällisesti markkinoiden hyväksyntää. Markkinoiden hyväksymisnopeus riippuu ainakin asiakkaiden kyvystä omaksua uutta teknologiaa, teknologian tarjoamista eduista sekä uutta teknologiaa kehittävän yrityksen resursseista. On tärkeää huomata, että osa innovatiivisista uutuuksista ei koskaan saavuta markkinoiden hyväksyntää. (Cooper & Smith 1992). Esimerkiksi minidisc ei koskaan yleistynyt musiikin hallitsevaksi jakeluformaatiksi alun voimakkaasta kasvuvaiheesta huolimatta. Vain osa levy-yhtiöistä tarjosi musiikkiaan minidiscillä, ja CD säilytti asemansa hallitsevana formaattina. Kuluttajalle minidisc ei tarjonnut ylivertaista asiakashyötyä.

Tushmanin ja Andersonin (1986) mukaan teknologinen kehitys on vakiintuneella toimialalla prosessinomaista ja evoluutionaarista, joka

suhteellisen harvoin rikkoutuu häiriyttävän teknologisen muutoksen seurauksena. Teknologinen kehitys ja sen vaikutukset toimialaan voidaan jakaa vähittäisiin eli kumulatiivisiin sekä radikaaleihin innovaatioihin (e.g. Abernathy & Clark 1985; Tushman & Anderson 1986; Henderson & Clark 1990)

Vähittäinen innovaatio perustuu vakiintuneen yrityksen aiempaan teknologiseen osaamiseen, jolloin tavoitteena on kehittää nykyistä tuotetta vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Vähittäistä kehitystä voidaan kuvata kumulatiiviseksi prosessiksi, joka kehittää asiakkaalle tarjottavan tuotteen käyttömukavuutta, nopeutta ja laatua tai alentaa sen yksikkökustannuksia. (Tushman & Anderson 1986; Henderson & Clark 1990; Hill & Rothaermel 2003)

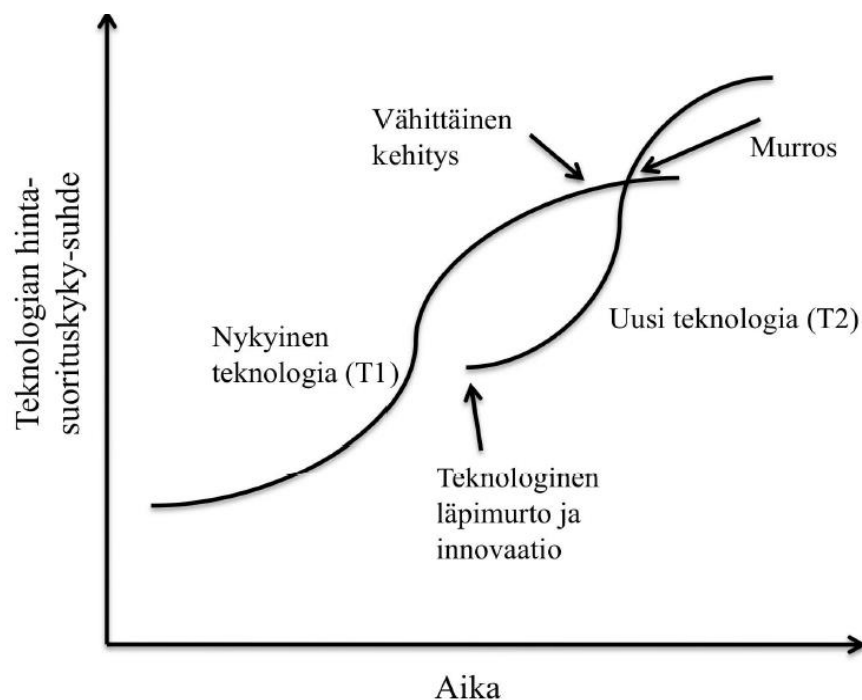
Radikaalissa innovaatiossa käytettävä teknologia ei puolestaan ole toimialan vakiintuneille yrityksille ennestään tuttu, vaan vaatii uusien kyvykkyyksien ja osaamisen kehittämistä. Radikaali innovaatio muodostuu joko kokonaan uusista materiaaleista ja teknologisesta osaamis pohjasta tai vanhojen materiaalien innovatiivisista kombinaatioista (Henderson & Clark 1990; Hill & Rothaermel 2003). Usein radikaalin innovaation kehittäjä ja murroksen käynnistäjä on toimialan uusi tulokas tai toisen toimialan vakiintunut yritys. Radikaalit innovaatiot voidaan edelleen jakaa ydinkyvykkyyksien harppauksenomaiseen parantamiseen sekä toisaalta aiempien ydinkyvykkyyksien murtamiseen ja vaihtumiseen. (Tushman & Anderson 1986)

Radikaalina innovaationa voidaan pitää teknologista uutuutta, joka murtaa toimialan perinteisen ansaintalogiikan ja liiketoimintamallin. Teknologinen edistysaskel murtaa vähittäisen kehityksen, kun uuden teknologian hinta-suorituskyky-suhde ylittää aiemman teknologian vastaavan suhteen. Tällöin vakiintuneen teknologian hinnan, kustannustehokkuuden tai laadun parantaminen ei enää riitä asiakkaalle, vaan uusi teknologia valtaa massamarkkinat sekä muuttaa olennaisesti toimialan kysynnän ja tarjonnan logiikkaa. (Tushman & Anderson 1986; Hill & Rothaermel 2003)



Radikaali innovaatio luo epävarmuutta ja häiriöitä vakiintuneen toimialan kilpailuympäristössä. Tuolloin markkinoille saattaa syntyä useita vastakkain kilpailevia liiketoimintamalleja ja uusia tulokkaita. Uuden teknologian kehityksen alkuvaiheessa käydäänkin usein taistelua elämästä ja kuolemasta samantyyppiseen teknologiaan perustuvien tuotteiden ja niitä tarjoavien yritysten välillä. Toimialan uusi ansaintalogiikka valikoituu lopulta kilpailun sekä kokeilun tuloksena. Viime kädessä asiakkaat tekevät lopullisen valinnan, mutta luonnollisesti myös yrityksen resursseilla ja kilpailuasemalla voidaan nähdä olevan vaikutus valintaprosessin kulkuun. Valikoitumisen jälkeen alkaa usein uusi vakiintumisen vaihe, jolloin teknologian vähittäinen kehitysprosessi ikään kuin käynnistyy uudelleen. (Tushman & Anderson 1986; Cooper & Smith 1992)

Tushmanin ja Andersonin (1986) teknologisen kehityksen viitekehystä sekä teknologisen kehityksen syklistä luonnetta voidaan kuvata seuraavan kuvion 2 avulla (Utterback 1994, 159; Chandy & Tellis 1998, 477):



**Kuvio 2** Teknologian kehitystä ja murrosta kuvaava S-kuvio (Utterback 1994, 159; Chandy & Tellis 1998, 477)

Kuviosta 2 voidaan huomata, että innovatiivisen teknologian (T2) hinta-suorituskyky- suhde on alkuvaiheessa vakiintunutta teknologiaa (T1) huomattavasti alhaisempi. Vakiintuneen teknologian suorituskyky on kehittynyt vuosien tai jopa vuosikymmenten aikana. (Utterback 1994)

Uuden teknologian kehityksen alkuvaiheessa tekniset puutteet sekä taistelu eri tuotteiden ja kilpailevien yritysten välillä hidastaa kehitystä. Tämän vuoksi innovatiivisen teknologian kehityksen alkuvaihetta kuvataan kuviossa 2 loivasti nousevan kaaren avulla. Valikoitumisen jälkeen teknologinen kehitys voi kuitenkin olla huomattavan nopeaa. Teknologian kehitykselle onkin teorian mukaan luonnollista voimakas ja harppauksenomainen suorituskyvyn kasvu ennen hidastumista sekä uuden vähittäisen kehitysprosessin alkua. (Utterback 1994)

Vakiintuneen ja uuden teknologian hinta-suorituskyky-suhteen leikkauspisteessä taistelu eloonjäämisestä vakiintuneen ja uuden teknologian välillä on puolestaan kiivaimmillaan, ja tämä saattaa hetkellisesti hidastaa murroksen toteutumista. Tällöin vakiintuneen teknologian kehitys saattaa nopeutua ennen murroksen lopullista toteutumista. Kehityksen nopeutumista voidaan pitää toimialan perinteisten yritysten loogisena ja rationaalisena vastareaktiona kilpailun lisääntymisen sekä uuden teknologian asettaman uhan tunnistamisen jälkeen. (Utterback 1994)

Teknologian S-kuviota voidaan pitää teknologisen innovaation ja murroksen teoreettisena tarkastelumallina. Todellisuudessa vakiintuneen ja innovatiivisen teknologian rinnakkainen kehitys on harvoin edellä kuvatun tasaista, yllätyksetöntä ja suoraviivaista. Esimerkiksi molempien teknologioiden rinnakkainen olemassaolo voi olla edellä kuvattua pidempi. (Utterback 1994; Foster & Kaplan 2001)

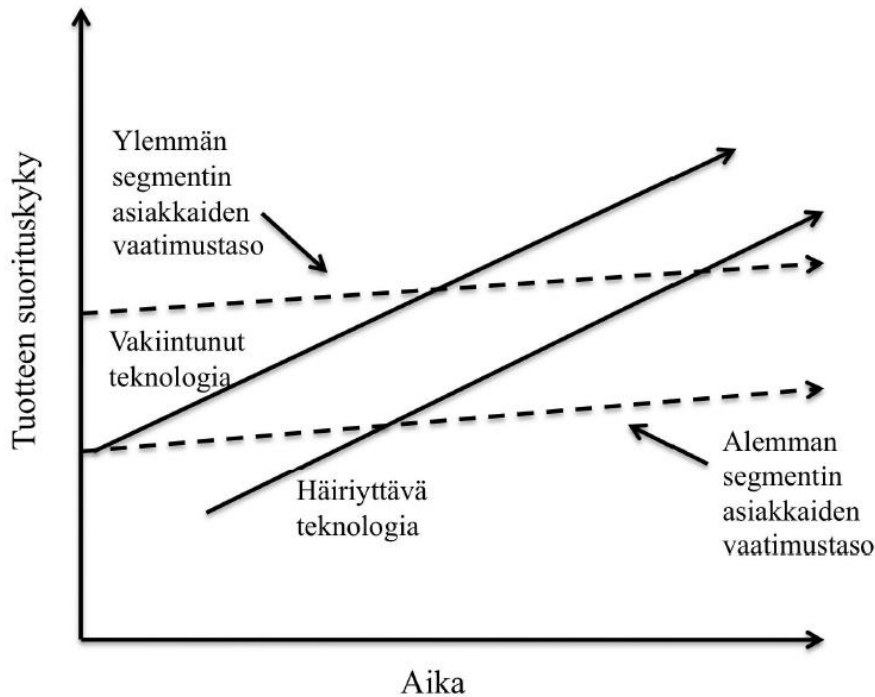
Christensen, Johnson ja Rigby (2002) jakavat teknologiset innovaatiot puolestaan ylläpitäviin ja häiriyttäviin. Christensenin (1997) ylläpitävien innovaatioiden käsite vastaa vähittäistä teknologista kehitystä. Ylläpitävät innovaatiot muokkaavat tuotetta tai palvelua vastaamaan paremmin asiakkaiden

odotuksia. Ylläpitävät innovaatiot tavoittelevat useimmiten jo olemassa olevien ja toimialan kannattavimpien asiakkaiden asiakashyötyjen parantamista. Liikkeenjohdon näkökulmasta keskittymistä ylempään asiakassegmenttiin voidaan pitää rationaalisena ja turvallisena strategiana. Liikkeenjohdolle on vuosien aikana kertynyt tietoja juuri näiden asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. (Christensen 1997)

Ylläpitävät innovaatiot kietoutuvat läheisesti yritysten ydinkyvykkyyksien kehittämiseen ja ydinsaamisajattelun korostamiseen. Ydinkyvykkyyksien vähittäisen kehittämisen ja kestävän kilpailuedun luomisen voidaan nähdä olevan tehokas toimintamalli erityisesti staattisessa liiketoimintaympäristössä, jonka muutosnopeus on vähäistä esimerkiksi voimakkaan julkisen vallan sääntelyn vuoksi. Useimmat vakiintuneiden toimialojen innovaatioista ovatkin luonteeltaan ylläpitäviä. (Christensen 1997)

Keskeinen ero aiempaan viitekehykseen verrattuna syntyy radikaalin ja häiriyttävän innovaation käsitteiden välillä. Tushmanin ja Andersonin (1986) viitekehyksessä radikaalin murroksen toteutumisen ehtona on ylivertainen suorituskkyky aiempaan teknologiaan nähden. Christensenin (1997) mukaan häiriyttävä innovaatio ei kuitenkaan välttämättä ole suorituskyyvyltään ylivertainen aiempaan teknologiaan verrattuna (Adner 2002).

Christensenin (1997) mukaan vakiintunut ja häiriyttävä teknologia kehittyvät innovatiivisen teknologian kehitysvaiheessa rinnakkain. Uuden ja vakiintuneen teknologian rinnakkaista kehitystä voidaan kuvata seuraavan kuvion 3 avulla (Christensen 1997):



**Kuvio 3 Ylläpitävä teknologinen kehitys ja häiriytävä innovaatio (Christensen 1997, 16)**

Kuvion 3 alempi katkoviiva kuvaa alemman segmentin asiakkaiden ja ylempi katkoviiva ylemmän segmentin asiakkaiden vaatimustasoa. Vaatimustasolla viitataan viitekehyksessä siihen, millaisia ongelmia asiakkaat pyrkivät tarjotun tuotteen avulla ratkaisemaan ja millaisia tuotteita asiakkaat ovat tottuneet vaatimaan toimialan vakiintuneilta yrityksiltä (cf Treacy & Wiersema 1996). Viitekehyksessä kuvataan yksinkertaisuuden vuoksi vain kahta ääripään segmenttiä. Todellisuudessa segmenttejä on useita, ja suurin osa asiakkaista muodostaa tuotteen massamarkkinat näiden kahden segmentin välimaastossa. (Christensen 1997; Christensen, Anthony & Roth 2004)

Useimmiten häiriytävällä innovaatiolla tavoitellaan aluksi asiakkaita, joita perinteiset toimialan yritykset eivät pidä kannattavina ja tavoiteltavina (Christensen ym. 2002). Christensenin (1997) mallissa teknologinen murros perustuukin alun perin alemman segmentin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Nämä asiakkaat pitävät vakiintuneiden yritysten tuotteita esimerkiksi liian kalliina tai monimutkaisina. He kuluttavat toimialan tuotteita joko harvakseltaan tai he eivät kuluta niitä ollenkaan. Toimialan perinteiset yritykset pyrkivät puolestaan ylläpitävien innovaatioiden avulla tarjoamaan

toimialan kannattavimmille asiakkaille yhä parempia ja monimutkaisempia tuotteita. Christensenin viitekehyksen mukaan vakiintuneen yrityksen ongelmat syntyvät, kun tuotteen vähittäinen kehitys ylittää kuluttajan kyvyn omaksua uusia ominaisuuksia. Tällöin tuotteen tai palvelun asiakashyöty ei enää kasva, vaan asiakkaat kokevat uudet ominaisuudet pääosin tarpeettomiksi. Lopullinen murros syntyy, kun häiriyttävän teknologian ominaisuudet ovat riittävän kilpailukykyisiä myös ylemmän segmentin kuluttajille. (Christensen 1997; Christensen ym. 2002; Christensen ym. 2004)

Kannettavia tietokoneita voidaan pitää häiriyttävänä innovaationa. Suurelle osalle asiakkaista pöytäkoneiden jatkuvasti kehittyvät tekniset ominaisuudet kävivät ajan mittaan tarpeettomiksi. Alkuvaiheessa kannettavat tietokoneet olivat esimerkiksi pelien pelaamiseen tai vaativaan kuvankäsittelyyn tehoiltaan riittämättömiä. Tavallisille kuluttaja-asiakkaille ja liikkuvaan työkäyttöön niistä muodostui kuitenkin hittituote pienen koon ja kotikäyttäjille riittävän hyvien ominaisuuksien vuoksi. Kannettava tietokone ei ollut markkinoiden halvin tai teknisiltä ominaisuuksiltaan paras, vaan tarjosi parhaan kokonaisratkaisun tavalliselle kuluttajalle (cf. Treacy & Wiersema 1996). Osa pöytäkonemarkkinoita hallitsevista yrityksistä ei kuitenkaan tunnistanut murrosta, jolloin osa toimialan keskeisistä yrityksistä korvautui uusilla tulokkailla.

Aiempaan teknologiaan perustuvan tuotteen ja häiriyttävän innovaation voidaan nähdä kehittyvän useimmiten rinnakkain. Kehitys voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa innovaatio luo kokonaan uuden, kilpailemattoman markkinan tuotteelle tai palvelulle. Toisessa vaiheessa innovatiivinen markkina kasvaa ja samalla voimakkaasti hidastaa vakiintuneen markkinan kasvua. Lopulta kolmannessa vaiheessa uusi innovaatio syrjäyttää vakiintuneen markkinan. (Gilbert 2003).

### **2.3 Liiketoimintamallin murros**

Teknologian kehityksen ja murroksen tutkimus kuvasi teknologisen innovaation aiemman toimintalogiikan ja liiketoimintamallin murtavia vaikutuksia

toimialan kilpailuympäristössä. Abernathyn ja Clarkin (1985) mukaan teknologisten innovaatioiden lisäksi voidaan puhua markkinainnovaatioista, joita ovat esimerkiksi jakeluun ja palveluketjuun sekä markkinointiin ja asiakassegmentteihin liittyvät innovaatiot. Tuolloin uusien asiakkaiden tavoittamiseen ei enää välttämättä tarvita teknologista innovaatiota, vaan suorituskyvyltään heikommankin tuotteen avulla voidaan luoda uusia markkinoita ja asiakassegmenttejä. Abernathy ja Clark (1985) eivät kuitenkaan pitäneet kestäväen kilpailuedun luomista mahdollisena ilman tuotteeseen tai tuotantoprosessiin liittyvää teknologista innovaatiota, vaan pitivät segmentointia ja erikoistumista tiettyyn asiakasryhmään sekä tuotetarjoamaan liian helposti imitoitavana.

Hamelin (2000) mukaan uudet liiketoiminnan ansaintalogiikan murtavat innovaatiot perustuvat kuitenkin yhä useammin teknologian, tuotteen tai palvelun kehityksen sijaan liiketoimintamallin innovaatioihin. Liiketoimintamallin innovaatiolla tarkoitetaan joko kykyä luoda kokonaan uusi liiketoimintamalli tai kykyä yhdistellä innovatiivisesti aiempia liiketoimintamalleja toimialan sisällä tai eri toimialojen välillä. Useilla toimialoilla on ympäristön muutosnopeuden kasvun myötä siirrytty tuotteiden välisestä kilpailusta kohti liiketoimintamallien välistä kilpailua. (Hamel 1997; 2000). Liiketoimintamallin murroksen tutkimus pohjautuu kuitenkin teknologisen murroksen viitekehykseen.

Liiketoimintamallin innovaatiota vastaavana käsitteenä voidaan pitää strategista innovaatiota. Markidesin (1997) mukaan strategisen innovaation tunnusmerkki on kilpailuympäristön murtaminen ilman merkittävää teknologista innovaatiota. Strategisen innovaattorin ensisijaisena tavoitteena ei ole kukistaa toimialan perinteisiä yrityksiä paremman tuotteen tai teknologian avulla, vaan toimia täysin uuden toimialalogiikan mukaisesti. Esimerkiksi Dell mursi IBM:n, Compaqin ja muiden perinteisten PC- valmistajien liiketoimintamallin tarjoamalla tietokoneita suoraan kuluttajalle ulkopuolisten jakelijoiden sijaan. Kuluttajalle Dell onnistui jakeluketjun innovaation avulla tarjoamaan PC:n huomattavasti kilpailijoitaan halvemmalla. Toimialalogiikan radikaali innovaatio luo siten joko kokonaan uuden toimialan tai kuten Dell-esimerkissä

murtaa ja korvaa aiemman liiketoimintamallin ainakin osittain (cf. Hamel 1997). Liiketoimintamallin innovaatiossa syntyy siten tapa luoda aiempaa korkeampi asiakashyöty (Hamel 2000).

Hamelin (2000) mukaan jatkuvasti muuttuvassa maailmassa vain innovatiivisilla ratkaisuilla voidaan kestävästi kilpailla markkinoilla. Kilpailu- ja toimintaympäristön muutos on epäsäännöllistä ja ennustamatonta. Näin ollen myöskään aiemmat teollisen vallankumouksen ajoilta olevat liikkeenjohdon opit eivät päde uudessa toimintaympäristössä. Epäsäännöllinen muutos vaatii liikkeenjohdolta Hamelin (2000) mukaan epäsäännöllisiä strategioita.

Myös Kim ja Mauborgne (2004) toteavat, että vakiintuneella toimialalla yritykset taistelevat kilpailijoita vastaan toimialan perinteisen logiikan mukaisesti. Kilpailu johtaa tuotteen tai palvelun laadun sekä kustannustehokkuuden vähittäiseen parantamiseen. Vähittäinen kehitys voi staattisella ja muutaman yrityksen hallitsemalla toimialalla olla tuloksellista pitkälläkin aikavälillä, mutta ympäristön voimakkaassa muutoksessa aiemmat vakiintuneet toimintatavat muuttuvat ajan myötä tehottomiksi.

Murroksellista liiketoimintamallin innovaatiota Kim ja Mauborgne (2004) kutsuvat puolestaan arvoinnovaatioksi (value innovation). Perinteinen toimialalogiikka ja toimialan murtava arvoinnovaatiologiikka eroavat toisistaan viidellä osa-alueella, joita voidaan tiivistettynä tarkastella seuraavan taulukon 1 avulla (Kim & Mauborgne 2004, 174):

- Toimialan perusoletukset
- Strategian päämäärä
- Asiakkaat
- Resurssit ja kyvykkyydet
- Tarjooma
- Perinteinen toimialalogiikkaa
- Arvoinnovaatiologiikka

Toimialan pelisäännöt otetaan annettuina.	Toimialan pelisääntöjä voidaan muuttaa.
Ydinkyvykkyyksien hyödyntäminen. Tavoitteena on kilpailijan lyöminen.	Tavoitteena on asiakashyödyn harppauksenomainen parantaminen.
Asiakkaiden segmentointi ja tarjooman kustomointi	Tähtää massamarkkinoille luomalla uudenlaista asiakashyötyä.
Hyödynnetään olemassa olevia resursseja ja kyvykkyyksiä.	Olemassa olevia resursseja ei nähdä rajoittavana tekijänä.
Toimialan peruslogiikka määrittelee yrityksen tuote- ja palvelutarjooman. Tavoitteena on tarjooman maksimaalinen hyödyntäminen.	Etsitään uusia, toimialarajat ylittäviä arvonluontimalleja, joita asiakkaat arvostavat.

**Taulukko 1 Perinteisen toimialalogiikan ja arvoinnovaatiologiikan vertailu (Kim & Mauborgne 2004, 174)**

Liiketoimintamallin murtaminen vaatii toimialan perusoletusten kyseenalaistamista. Perusoletukset ovat toimialan historian aikana vakiintuneita ajattelu- ja toimintamalleja. Ne muodostuvat toimijoiden yhteisistä ja jaetuista käsityksistä asiakkaista, markkinoista, tarjottavista tuotteista, käytössä olevasta teknologiasta, tehokkaimmista kilpailustrategioista sekä optimaalisesta organisaatorakenteesta. Mitä pidempään toimialan keskeisimmät yritykset ovat hallinneet markkinoita samantapaisten tuotteiden avulla, sitä vaikeampaa on muuttaa perusoletuksia. (Hamel 1997; Markides 1997; Markides 1998; Kim & Mauborgne 2004)

Esimerkiksi musiikkiteollisuudessa on koko 1900-luvun ajan myyty asiakkaille fyysisiä tuotteita. Tuotteen myynnin merkitys on kuitenkin pienentynyt uusien palveluiden, kuten iTunesin, Spotifyn, Youtuben ja erilaisten Streamauspalveluiden myötä. Keskeiseksi ovat sen sijaan nousseet konsertit, tapahtumat sekä oheistuotteet ja -palvelut. Levy-yhtiöt eivät ole onnistuneet muuttamaan niiden perusoletuksia markkinoiden rajun muutoksen tahdissa.



Kimin ja Mauborgnen (2004) mukaan perinteisen toimialalogiikan tapaan toimivat yritykset vertaavat omia tuotteitaan ja palveluitaan kilpailijoiden vastaaviin ja analysoivat sekä kehittävät tämän pohjalta heikkouksiaan. Tavoitteena on esimerkiksi kilpailevien tuotteiden tai palveluiden teknologisen etumatkan saavuttaminen sisäisen tuotekehityksen tai yritysostojen avulla. Tämä on tyypillistä erityisesti markkinoilla, joita hallitsee muutama keskeinen yritys. Tällaisilla markkinoilla kilpailijoiden toimenpiteitä valvotaan tarkasti, ja yritykset pyrkivät kaikin keinoin kampittamaan ja harhauttamaan kilpailijaansa. Arvoinnovaatiologiikan mukaisesti toimiva yritys ei puolestaan keskity ensisijaisesti kilpailijan vahvuuksien lyömiseen, vaan tavoitteena on asiakashyödyn harppauksenomainen parantaminen. (Kim & Mauborgne 2004)

Christensenin (1997) teknologisen murroksen mallin tapaan arvoinnovaattorin luoma tuote tai palvelu ei välttämättä ole ylivertainen aiempaan nähden. Erot ja aiempaa korkeampi asiakashyöty syntyvät liiketoimintamallin ominaisuuksien innovatiivisista kombinaatioista tai ominaisuuksien radikaalisti eroavista painotuksista kilpailijoihin verrattuna. Esimerkiksi Omena- ja Formule 1 -hotelliketjut toimivat innovatiivisen liiketoimintamallin mukaisesti. Hotelleissa ei ole ravintoloita, vastaanottohenkilökuntaa tai muita ylimääräisiä palveluita. Huoneet ovat siistejä, mutta samankokoisia ja yksinkertaisesti sisustettuja. Huoneet sopivat matkustajille, jotka eivät kaipaa ylimääräistä luksusta, vaan hyvätasoisen yösijan muita hotelleja huomattavasti halvemmalli. Hotellit ovat perinteisen liiketoimintamallin painotuksia muuttamalla luoneet itselleen elintilan ja kilpailuedun markkinoille. Liiketoimintamallin innovaatiossa onkin usein kyse uuden markkinatilan luomisesta toimialan vakiintuneelle pelikentälle. Tällöin yritys välttää suoran kilpailun ainakin hetkellisesti. (cf. Kim & Mauborgne 2004)

Uuden liiketoimintamallin avulla ei näin ollen luoda kokonaan uutta tuotetta, vaan uusi tapa tuottaa asiakashyötyä. Strateginen innovaatio joko laajentaa olemassa olevaa asiakaskuntaa tai lisää aiemman asiakaskunnan kulutusta. Tavoitteena on markkinoiden murtaminen ja hallinta harppauksenomaisen innovaation avulla. Täten liiketoimintamallin innovaatio tähtää useimmiten

massamarkkinoille kustomoinnin ja segmentoinnin sijaan. (e.g. Christensen & Raynor 2003; Charitou & Markides 2003; Kim & Mauborgne 2004; Markides 2006)

Liiketoimintamallin innovaatio luo usein aivan uuden kuluttajaryhmän, joka myös arvostaa tuotteen tai palvelun aiemmasta poikkeavia ominaisuuksia (Markides 2006). Esimerkiksi musiikin jakelun vähittäinen siirtyminen Internetiin loi kuluttajaryhmän, joka arvostaa fyysisen tuotteen sekä musiikkiliikkeen asiantuntevan palvelun sijaan palvelun nopeutta, helppokäyttöisyyttä ja jatkuvaa saatavuutta.

Christensenin ym. (2004) mukaan innovaation mahdollistavat asiakkaat voidaan jaotella kolmeen ryhmään: ei-kuluttaviin, ylipalveltuihin ja alipalveltuihin. Alipalvelut asiakkaat ovat toimialan kannattavimpia asiakkaita, joiden palvelun tasoa voidaan parantaa ylläpitävien innovaatioiden avulla. Ei-kuluttavat ja ylipalvelut asiakkaat ovat puolestaan keskeisessä asemassa murroksellisessa muutoksessa ja sen ennustamisessa. He ovat niitä asiakkaita, joille toimialan perinteisten yritysten tuotteet ovat joko liian kalliita, monimutkaisia tai muuten saatavuuden ulkopuolella (cf. Treacy & Wiersema 1996). Häiriyttävän innovaation avulla näitä asiakasryhmiä voidaan palvella joko uusilla markkinoilla, uudessa toimintaympäristössä tai uudenlaisen kombinaation avulla. (Christensen ym. 2004)

Aivan kuten teknologisen murroksen viitekehyksessä, Christensenin ja Raynorin (2003) mukaan uusi ja innovatiivinen liiketoimintamalli ei aluksi kilpaile suoranaisesti perinteisen liiketoimintamallin kanssa. Liiketoimintamallin murros ja aiemman toimintalogiikan vaihtuminen toteutuvat vasta, kun uuden liiketoimintamallin kyky tarjota tuote tai palvelu on riittävä vakiintuneiden yritysten asiakkaille (Christensen & Raynor 2003; Markides 2006). Tällöin aiemmasta liiketoimintamallista poikkeavat ominaisuudet sekä riittävällä tasolla olevat perusominaisuudet yhdessä ratkaisevat myös ylemmän segmentin asiakkaiden tarpeet aiempaa paremmin.

Myös Christensenin ym. (2004) mukaan uusien markkinoiden luominen on keskeistä liiketoimintamallin innovaatiossa. Uuden markkinatilan luomisella voidaan esimerkiksi tarkoittaa halpamarkkinan synnyttämistä, jolloin uuden innovatiivisen liiketoimintamallin avulla pyritään tarjoamaan tuote tai palvelu kuluttajalle huomattavasti aiempaa kustannustehokkaammin (cf. Treacy & Wiersema 1996).

Lentoliikenteessä kilpailuympäristö on muuttunut 2000-luvulla. Halpalentoyhtiöiden alhaisemmat hinnat perustuvat ylimääräisten palveluiden karsimiseen, palvelun osa-alueiden painotusten muuttamiseen, koneiden kääntöajan lyhentämiseen sekä vähäiseen jatkolentotarjontaan. Tuote eli lento paikasta A paikkaan B on kuitenkin sama, ja lentoaikataulujen täsmällisyyteen kiinnitetään erityistä huomiota.

Liiketoimintamallin innovaatio voidaan luoda erikoistumalla jonkin tietyn asiakasryhmän palvelutarjontaan (cf. Treacy & Wiersema 1996). Tällöin voidaan esimerkiksi lisätä tuotteen käyttömukavuutta tai helpottaa sen saatavuutta ajasta ja paikasta riippumatta. Tästä esimerkkinä voidaan pitää e-liiketoiminnan mahdollisuuksia tarjota tuote tai palvelu entistä pienemmälle kohderyhmälle. (Christensen ym. 2004)

Liiketoimintamallin murroksen yhtenä ajankohtaisimmista teemoista voidaankin pitää e-liiketoiminnan merkityksen kasvua. Internetin voidaan katsoa muuttavan sekä yritysten arvoketjuja että kilpailuedun lähteitä. Verkkoliiketoiminnassa perinteisten yritysten haastajat tulevat useimmiten toimialan ulkopuolelta, ja ne hyödyntävät jo aiemmin verkkoliiketoiminnassa hankkimia vahvuuksiaan. (Jyrämä & Uusitalo 2002)

Andersonin (2008) mukaan verkkoliiketoiminnassa on puolestaan havaittavissa kaksi varteenotettavaa trendiä ja erityispiirrettä. Verkkoliiketoiminnassa suurin osa sisällöstä on yleensä ilmaista kuluttaja-asiakkaille, jolloin tuotot koostuvat pääasiassa mainostilan ja lisäpalveluiden myynnistä. Yrityksen ja asiakkaan välinen ilmaiseen sisältöön perustuva vaihdanta houkuttelee mainostajan osallistumaan liiketoimintaan. Sisällön myynnin sijaan tavoitteena on

houkutella mahdollisimman paljon kuluttajia, joille voidaan myydä omia tai yhteistyökumppanien tuotteita ja palveluita. Mainosrahoitteiset tv-kanavat ja radiot ovat tottuneet toimimaan ilmaisen sisällön logiikan näkökulmasta jo vuosikymmenten ajan. Google, YouTube ja vastaavat verkkopalvelut ovat osoittaneet, että kuluttajalle ilmaisen sisällön logiikasta on tulossa vallitseva liiketoimintamalli myös Internetissä. Ilmaisen sisällön logiikkaan perustuvat palvelut haastavat tällä hetkellä entistä useampia perinteisiä toimialoja ja vakiintuneita liiketoimintamalleja. Esimerkiksi Ryanair toimii samantapaisella logiikalla lentoliikenteessä. Tavoitteena on laskea yksittäisen lennon hinta mahdollisimman lähelle nollapistettä. (Anderson 2008)

Toinen trendi kuluttajalle ilmaisen sisällön lisäksi onkin marginaalikustannusten voimakas lasku ja lähestyminen kohti nollapistettä. Verkkoliiketoiminnassa tuotanto-, jakelu- ja ylläpitokustannukset eivät juuri kasva kuluttajien lukumäärän mukaan, kun kriittinen massa on saavutettu. Esimerkkinä voidaan pitää musiikin jakelua, josta on tullut artisteille käytännössä ilmaista uusien verkkopalvelujen myötä. (Anderson 2008).

Asiakashyödyn näkökulmasta kuluttajalle ilmaisia palveluja voidaan pitää ylivertaisina, mikäli palveluiden muut ominaisuudet ovat riittävällä tasolla kilpaileviin palveluihin verrattuna (cf. Treacy & Wiersema 1996). Googlen Gmail-sähköpostipalvelu on esimerkki asiakashyödyiltään ylivertaisesta ja kuluttajalle ilmaisesta tuotteesta.

Gupta & Mela (2008) ovat tutkineet ilmaisen sisällön liiketoimintalogiikkaa kahden eri kuluttajaryhmän, maksavien ja ei-maksavien asiakkaiden avulla. Logiikan mukaan ilmaisesta sisällöstä nauttivat asiakkaat tuovat mukanaan riittävän määrän lisäpalveluja ostavia asiakkaita, joilta saatava tulovirta kattaa moninkertaisesti tuotantokustannukset. Myös Gupta ja Mela (2008) puhuvat kriittisen massan houkuttelemisesta verkkopalveluun.

Koska uuden liiketoimintamallin asiakkaiksi siirtyvät kuluttajat arvostavat eri ominaisuuksia, eroavat myös ydinkyvykkyudet ja menestystekijät aiemmasta. Tämän vuoksi toimialan vakiintuneet yritykset eivät välttämättä tunnista

muutosta tai pidä uutta toimintatapaa omien olemassa olevien resurssiensa kannalta houkuttelevana. Innovatiivisen liiketoimintamallin kehittäjä onkin useimmiten uusi tulokas, kuten teknologisen innovaation viitekehysessä. (Charitou & Markides 2003; Markides 2006)

## **2.4 Toimialamurroksen haasteet vakiintuneille yrityksille**

Liiketoiminnan murros toteutuu aika ajoin jokaisella toimialalla. Tällöin keskeisimmät ja menestyneimmät yritykset kohtaavat haasteita, jotka liittyvät teknologian tai liiketoimintamallin innovaation hyödyntämiseen omassa liiketoiminnassa. Osa toimialan kilpailijoista tai todennäköisemmin uudet tulokkaat luovat ensimmäisenä ylivertaista asiakashyötyä syntyneen innovaation avulla. Murroksessa useimmiten osa menestyneimmistä yrityksistä on uudistuskyvottomia, ja ne saattavat korvautua kokonaan uusilla tulokkailla. Ilmiötä kutsutaan vakiintuneiden yritysten toimialamurroksessa kohtaamiksi haasteiksi. Yleisesti hyväksyttynä käsitteenä pidetään myös vakiintuneen toimijan kirousta, jolla tarkoitetaan yrityksen kyvyttömyyttä hyödyntää sekä ottaa käyttöön uutta ja innovatiivista teknologiaa tai liiketoimintamallia. (e.g. Henderson & Clark 1990; Cooper & Smith 1992; Chandy & Tellis 2000; Vlaar, de Vries & Willenborg 2005). Vakiintuneiden yritysten toimialamurroksessa kohtaamien haasteiden tutkimus on tarkastellut muutosta innovaatiotutkimuksen tapaan hyvin teknologiapainotteisesti (Vlaar ym. 2005).

Cooper ja Smith (1992) tutkivat kahdeksan uuden toimialan syntyä teknologisen murroksen seurauksena. Uusien ja korvaavien toimialojen synty lisäsi tyypillisesti vakiintuneen toimialan kilpailuympäristön epävarmuutta ja markkinoille ilmestyi kokonaan uusia kilpailijoita. Uuden toimialan alkuvaiheen kehityksen aikana sekä strategisia että teknologisia valintoja leimaa epävarmuus, ja kilpailu hallitsevasta toimialalogiikasta on kireää. Lisäksi muutokset ovat luonteeltaan voimakkaita, eivätkä toimialan vakiintuneiden yritysten aiemmat ydinkyvyydet välttämättä ole olennaisia uudessa toimintaympäristössä. (e.g. Cooper & Smith 1992; Day & Schoemaker 2000).

Murroksessa liikkeenjohto joutuu Cooperin ja Smithin (1992) mukaan tekemään neljä strategisesti olennaista päätöstä. Nämä koskevat markkinoille murtautumisen ajoitusta, sitoutumisen astetta uuteen teknologiaan, vanhojen ja uusien toimintojen päällekkäisyyttä sekä kilpailustrategiaa. Teknologian tai liiketoimintamallin innovaation aiheuttama murros luo vakiintuneille yrityksille paineen reagoida muutokseen. Organisaation muutoksen optimaalinen ajoitus riippuu ainakin toimialan luonteesta ja kannattavuudesta, mahdollisuudesta hyödyntää aiempia resursseja ja kyvykkyyksiä sekä kilpailuympäristöstä ja -asemasta. (e.g. Cooper & Smith 1992; Markides 1997). Organisaation muutoksen ajoituksessa olennaista on lisäksi tunnistaa toimialan muutoksen voimakkuus (McGahan 2004).

Markkinoille murtautumisen ajoitus on aina epävarmaa. Onnistuneesta ajoituksesta voi kuitenkin seurata edelläkävijän etu, jonka saavuttaminen voi viedä kilpailijoilta vuosia tai vuosikymmeniä. Vastapainona on riski siitä, ettei innovaatio saavuta markkinoiden ja kuluttajien hyväksyntää tai etteivät markkinat kehity riittävällä nopeudella taloudellisesti usein raskaisiin etukäteisinvestointeihin verrattuna. Epävarmuus vaikeuttaa myös tulevaisuudessa tarvittavien resurssien ja kyvykkyyksien ennakkointia sekä kehittämis- ja hankintapäätöksiä. (Cooper & Smith 1992; Day & Schoemaker 2000)

Dayn ja Schoemakerin (2000) mukaan vakiintuneiden yritysten ongelmana on usein liian myöhäinen osallistuminen. Innovatiivisen teknologian tai liiketoimintamallin etuja on vaikea tunnistaa, mikäli ne eivät palvele toimialan nykyisten asiakkaiden arvostamia ominaisuuksia tai ovat alkuvaiheessa kalliita ja toiminnaltaan epävarmoja. Alkuvaiheen ongelmat uhkaavat yrityksen mainetta, mikä vähentää olennaisesti osallistumishalukkuutta. Lisäksi suurten yritysten investoinneille asettamat tuotto- odotukset sekä voimakkaat kasvutavoitteet saattavat estää niitä investoimasta kehityksen alkuvaiheessa marginaaliselta vaikuttavaan innovaatioon. Liian myöhäinen osallistuminen avaa uusille tulokkaille kilpailuedun esimerkiksi teknologisen etumatkan muodossa. (Day & Schoemaker 2000)

Tutkimusten mukaan vakiintuneet yritykset suojaavat omia aiemmassa kilpailuympäristössä suhteellisen pysyviksi muodostuneita asemiaan sekä välttävät ylisuuria riskejä. Riskinä voidaan pitää alkuvaiheen teknisten ongelmien ja heikon luotettavuuden lisäksi aiemman tuotetarjooman kannibalisoitumista. Kannibalisoitumiselle tarkoitetaan aiempien tuotteiden korvautumista uusilla innovatiivisen teknologian tai liiketoimintamallin tuotteilla. Esimerkiksi uutisliiketoiminnassa verkkolehtien ilmainen sisältö on korvannut paperisen lehden nopean uutisoinnin ja viihteen osalta. Sanomalehdille uuteen liiketoimintaan siirtyminen on kuitenkin ollut haasteellista. Vakiintuneet yritykset siirtyvätkin usein uuteen teknologiaan tai liiketoimintamalliin uusia tulokkaita varovaisemmin juuri kannibalisoitumisen vuoksi. (e.g. Cooper & Smith 1992; Day & Schoemaker 2000; McGahan 2004; Vlaar ym. 2005)

Sitoutumisen aste voi vaihdella vähäisestä osallistumisesta ja kokeilevasta toiminnasta aina radikaaliin muutokseen asti. Radikaali muutos tarkoittaa vakiintuneelle yritykselle useimmiten luopumista aiemmasta teknologiasta tai liiketoimintamallista kokonaan. (Cooper & Smith 1992)

Murroksessa liikkeenjohto kohtaa myös yrityksen organisointiin liittyvän haasteen. Ääripään vaihtoehtoina ovat joko aiemman organisaation resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntäminen tai kokonaan uuden yksikön luominen kilpailevalle toimialalle. (Cooper & Smith 1992). Vanhan organisaation hyödyntäminen luo kustannusetuja uuden perustamiseen verrattuna. Tällöin säilytetään historian aikana kerääntynyt osaaminen ja ydinkyvykkyudet, jotka ovat mahdollistaneet tehokkaan toimintatavan aiemmassa toimintaympäristössä (Chandy & Tellis 2000). Vaarana on kuitenkin, että aiempi osaaminen on muuttunut murroksen seurauksena tarpeettomaksi ja aiheuttaa organisaation lukkiutumisen vanhoihin perusoletuksiin.

Tushmanin ja Smithin (2004) mukaan vakiintuneiden yritysten haasteena ei ole uuden teknologian käyttöönotto, vaan liiallinen tyytyväisyys nykytilaan ja organisatorinen inertia. Inertia koetaan yleisesti erityisesti suurten

organisaatioiden haasteeksi, ja se on luonnollinen seuraus pitkään jatkuneesta menestyksestä toimialalla (Chandy & Tellis 2000). Organisaation inertia vahvistaa johdon näkemystä aiemman teknologian tai liiketoimintamallin erinomaisuudesta, ja vähentää siten tarvetta sitoutua uuteen innovaatioon (Day & Schoemaker 2000).

Toimialan vakiintuneet yritykset ovat historian aikana sitoutuneet perinteiseen teknologiaan tai liiketoimintamalliin, ja nykyinen liiketoiminta saattaa murroksen alkuvaiheessa olla edelleen erittäin kannattavaa. Taloudellinen menestys hidastaa oleellisesti muutoshalukkuutta. Uusilla tulokkailta vastaavaa tilannetta ei ole, vaan niiden kannalta innovaation käyttöönotto voi olla ainoa tapa murtautua markkinoille (Chandy & Tellis 2000). Tästä syystä häiriyttävää ja toimialalogiikan kyseenalaistavaa teknologiaa tai liiketoimintamallin innovaatiota ei yleensä luo toimialan vakiintuneet yritykset (Day & Schoemaker 2000).

Vastakkaisiakin näkemyksiä uusien tulokkaiden etulyöntiasemasta ja teknologisen murroksen prosessikulusta on esitetty. Hill ja Rothaermel (2003) myöntävät, että useimmiten vakiintuneen yrityksen suhteellinen suorituskyky suhteessa aiempaan alenee teknologisen murroksen aikana, mutta ilmiötä ei voida pitää yleistettävänä. Sopeutuminen ja uusiutuminen sekä entisen markkina-aseman saavuttaminen on siten mahdollista myös perinteisille yrityksille. (e.g. Chandy & Tellis 2000; Ahuja & Lampert 2001; Rothaermel 2001; Hill & Rothaermel 2003)

Vakiintuneen yrityksen etuina voidaan nähdä esimerkiksi laaja asiakaskunta, asiakkaiden mieltymysten tunteminen, vakiintunut markkina-asema ja laajemmat taloudelliset voimavarat (Chandy & Tellis 2000). Hyödyntääkseen uutta teknologiaa on yrityksen kuitenkin oltava omaksumiskykyinen ja onnistuttava kehittämään uusia kyvykkyyksiä muuttuneessa toimintaympäristössä (Cohen & Levinthal 1990).

Radikaali teknologinen tai liiketoimintamallin innovaatio sekä toimialan murros eivät synny yhdessä yössä, vaan vakiintunut liiketoiminta voi olla kannattavaa



pitkänkin aikaa. Tämä antaa toimialan vakiintuneille yrityksille aikaa pohtia ja kehittää omaa strategiaansa sekä arvioida muutoksen ajoitusta ja voimakkuutta (McGahan 2004).

## **2.5 Kirjallisuuden yhteenveto ja kytkeytyminen ääniteteollisuuteen**

Luvussa kaksi on kuvattu liiketoiminnan murroksen aiempaa tutkimusta erityisesti vakiintuneiden yritysten näkökulmasta. Luvun tavoitteena on luoda tutkijalle viitekehys ääniteteollisuuden tutkimiseen. Ääniteteollisuutta tarkastellaan jatkossa pääasiassa liiketoimintamallin murroksen teorian näkökulmasta. Teknologisen murroksen viitekehysten ymmärtäminen on tässä suhteessa välttämätöntä, sillä siihen liiketoimintamallin murroksen teoria pohjimmiltaan perustuu.

Teknologisen murroksen alkuperäisessä viitekehyksessä radikaali innovaatio murtaa aika ajoin toimialan vakiintuneen ansaintalogiikan ja liiketoimintamallin tai synnyttää kokonaan uuden toimialan. Radikaali teknologinen innovaatio on ominaisuuksiltaan ylivoimainen aiempaan teknologiaan verrattuna. Christensen (1997) puolestaan tuo esille häiriyttävän innovaation viitekehysten avulla, ettei liiketoimintamallin murtava teknologinen innovaatio ole välttämättä ylivoimainen. Tällöin murros syntyy, kun vakiintuneiden yritysten tuotteet ovat muuttuneet asiakkaille liian monimutkaisiksi tai kalliiksi, ja kun uuden teknologian ominaisuudet ovat puolestaan riittävän kilpailukykyisiä toimialan yritysten vakiintuneille asiakkaille.

Liiketoimintamallin murroksessa on uuden tuotteen tai teknologian innovaation sijaan kyse uudesta innovatiivisesta liiketoimintamallista tai aiempien liiketoimintamallien innovatiivisista kombinaatioista. Ääniteteollisuudessa ja musiikin jakelussa Internet on teknologisenä innovaationa mahdollistanut ja vaikuttanut keskeisesti tutkittavana olevan liiketoiminnan murrokseen, mutta Internet ei automaattisesti korvaa fyysistä tallennetta. Internet on teknologian sijaan musiikin kuluttamiselle uusi toimintaympäristö, missä innovatiivisten liiketoimintamallien avulla voidaan haastaa perinteisiä fyysisiä tuotteita.

Ääniteteollisuuden lisäksi ilmiö on samaan tapaan nähtävissä esimerkiksi printtimediassa ja sanomalehtiliiketoiminnassa, jonka tuotteiden jakelu on paperisten versioiden sijaan siirtymässä Internetiin.

Yhteistä teknologian ja liiketoimintamallin murroksen viitekehyksille on, että molemmissa vakiintunut ja innovatiivinen liiketoimintamalli näyttävät kehittyvän rinnakkain. Musiikkiteollisuudessa, erityisesti äänitealan yritysten joukossa voidaan huomata perinteisten äänitetuottajien hyödyntäneen Internetin syntyä ja siten avautuneita liiketoimintamahdollisuuksia eri tavoin. Osa on pyrkinyt muokkaamaan ja sopeuttamaan aiempaa perinteistä liiketoimintamalliansa verkkoliiketoimintaan pääosin taloudellisesti heikolla menestyksellä. Osa puolestaan on rakentanut uutta liiketoimintaa puhtaasti verkkoliiketoiminnan lähtökohdista, tästä esimerkkinä Suurten levy-yhtiöiden omistusosuus Spotify-palvelusta.

Chesbroughin ja Roosenbloomin (2003) liiketoimintamallilla on empiirisessä tutkimuksessa keskeinen rooli. Liiketoimintamalli rakentuu kuudesta osa-alueesta, jotka ovat asiakashyöty, asiakkaat, arvoketju, ansaintalogiikka, kilpailuympäristö ja kilpailustrategia. Ääniteteollisuuden liiketoiminnan murrosta tarkastellaan pääasiassa juuri näiden osa-alueiden näkökulmasta. Suurten Levy-yhtiöiden kilpailustrategia on aiemmin perustunut lähinnä operationaaliseen ylivoimaisuuteen, jota on tukenut monopolistinen kilpailuympäristö ja yritysten vakiintunut kilpailuasema (cf. Treacy & Wiersema 1996).

Musiikin kuluttaminen verkkopalveluiden kautta (YouTube, Spotify mainosrahoituksen kautta) on ollut lähtökohtaisesti ilmaista kuluttajille. Sitä voidaankin tarkastella Andersonin (2008) ilmaisen sisällön ansaintalogiikan näkökulmasta. Ilmaisen sisällön logiikka eroaa kuitenkin merkittävästi ääniteliiketoiminnan perinteisestä fyysisen albumin myyntiin perustuvasta ansaintalogiikasta, ja uuden logiikan hyödyntäminen sekä siihen siirtyminen luovat haasteita levy-yhtiöille. Media-alan muille perinteisille toimijoille, kuten kaupallisille tv- ja radiokanaville, ansaintalogiikka on puolestaan jo ennestään tuttu.

Vakiintuneet yritykset ovat usein haluttomia ottamaan käyttöön innovatiivista teknologiaa tai liiketoimintamallia, mikäli se ei lähtökohtaisesti vaikuta taloudellisessa mielessä houkuttelevalta tai uhkaa vaarantaa aiemman liiketoiminnan. Keskeisimmät suuret levy-yhtiöt ovat olleet vuosikymmenien ajan samoja, ja niiden verkkoliiketoimintaan siirtyminen on ollut erittäin vastahakoista. Niiden liiketoimintaa ja sen murrosta voidaankin perustellusti tutkia vakiintuneiden yritysten haasteiden näkökulmasta.

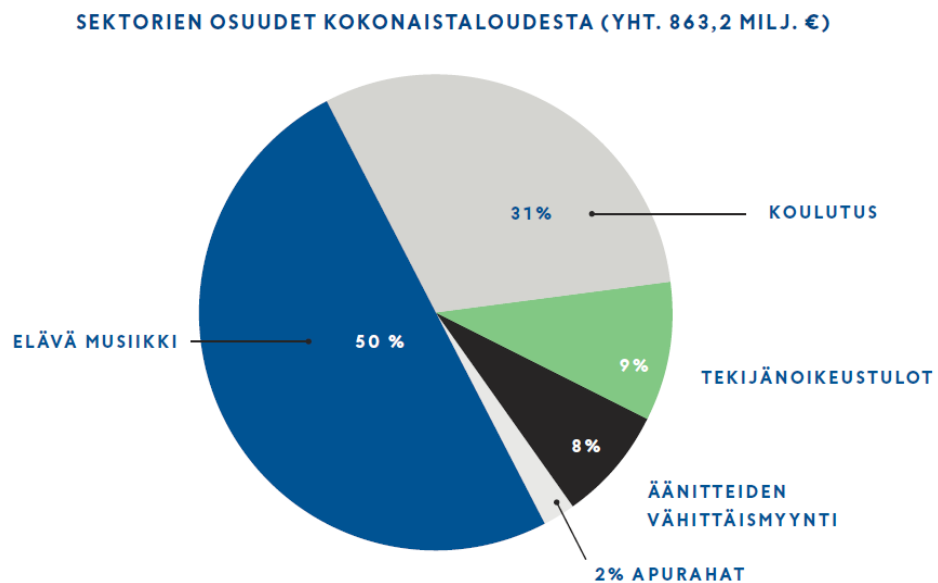
### **3 Musiikkiteollisuuden kehitys**

Eri toimialojen merkityksen selvittämiseen vaikuttaa aina se, miten toimialan kokoa mitataan. Aineetonta pääomaa hyödyntävien toimialojen merkitystä vähätellään helposti, sillä aineettoman pääoman mittaaminen on vaikeaa. Musiikkitoimiala on hyvä esimerkki tällaisesta toimialasta. Pelkän luovan panoksen merkitys suhteessa toimialan kokonaisliikevaihtoon on huomattava, jopa mittaamaton. (Pönni, Tuomola 2003, 206)

Musiikkiala käsittää myös laajan kirjon luovaa ja liiketaloudellista toimintaa, joilla on keskeinen vaikutus myös muille aloille. Musiikilla on keskeinen rooli monilla media- ja viihdeteollisuuden, tieto- ja viestintätekniikan, palveluiden ja kaupan alan alueilla. Musiikkialalla on myös oleellinen työllistävä vaikutus.

Musiikkiklusterin kokonaisvolyymiin voi kuitenkin laskea myös eri tavoin. Rohkeammassa laskelmissa on laskettu mukaan myös musiikin teoreettinen vaikutus radio- ja televisioyhtiöiden liikevaihtoon sen ollessa prosentuaaliselta osuudeltaan sama mitä musiikki näyttelee kanavien ohjelma-ajassa. Tällöin musiikkialan kokonaisvolyymi ylittäisi pelkästään Suomessa miljardin euron rajan. Villeimpien päätelmien mukaan voitaisiin myös laskea televisiolaitteiden myyntihinnasta kyseinen osuus musiikkialan volyymiin mukaan. Samaa käytäntöä voitaisiin soveltaa myös musiikkipeleihin ja mahdollisesti jopa kännyköihin, tietokoneisiin ja musiikkia käsittelevään kirjallisuuteenkin. (Alanen 2009)

Musiikkialan talouden rahallinen kokonaisarvo Suomessa on vuonna 2013 kasvanut 3,1 % edelliseen vuoteen verrattuna. Talouden arvo on nyt 863,2 miljoonaa euroa, verrattuna edellisvuoden 837,2 miljoonaan. Kasvu näkyy selvimmin elävän musiikin sektorilla, joka on nyt jopa 438,8 miljoonaa euroa. Kuviosta 4 selkeästi erottuva elävä musiikki onkin edelleen suomalaisen musiikkialan rahallisesti suurin sektori, nyt puolet musiikkialan koko arvosta. (Musiikkialan Talous Suomessa, Tolppanen 2014)



**Kuvio 4 Sektorien osuudet kokonaistaloudesta (Tolppanen 2014)**

Myös tekijänoikeuskorvaukset ovat kasvaneet selvästi, 3,5 % 82,4 miljoonaan euroon. Äänitteiden vähittäismyyntin arvo on vuonna 2013 67,3 miljoonaa euroa. Apurahat tuovat alalle 18,3 miljoonaa euroa. Koulutuksen arvoksi on arvioitu 270 miljoonaa euroa. (Tolppanen, 2014)

### 3.1 Musiikkiteollisuuden perinteinen arvoketju

Musiikkiteollisuudessa on vuosikausia käytetty perinteistä Porterin arvoketjumallia apuna kuvaamaan sen toimintaa.

Porterin (1985, 55-56) esittelemä arvoketju-käsite (*value chain*) kuvailee organisaation suorittamat ja sen ympärillä tapahtuvat tuotteiden suunnittelemiseen, valmistamiseen, markkinoimiseen, toimittamiseen ja tukemiseen liitettävät toiminnot ja liittää ne organisaation kilpailullisen aseman analysointiin. Lähtökohtana voidaan pitää tuotteen lisäarvon syntymistä, kun tuotantoketju on kustannustehokas eri yritysten kesken. Tuotantoketjussa jokainen toimija keskittyy omaan ydinosaamiseensa.

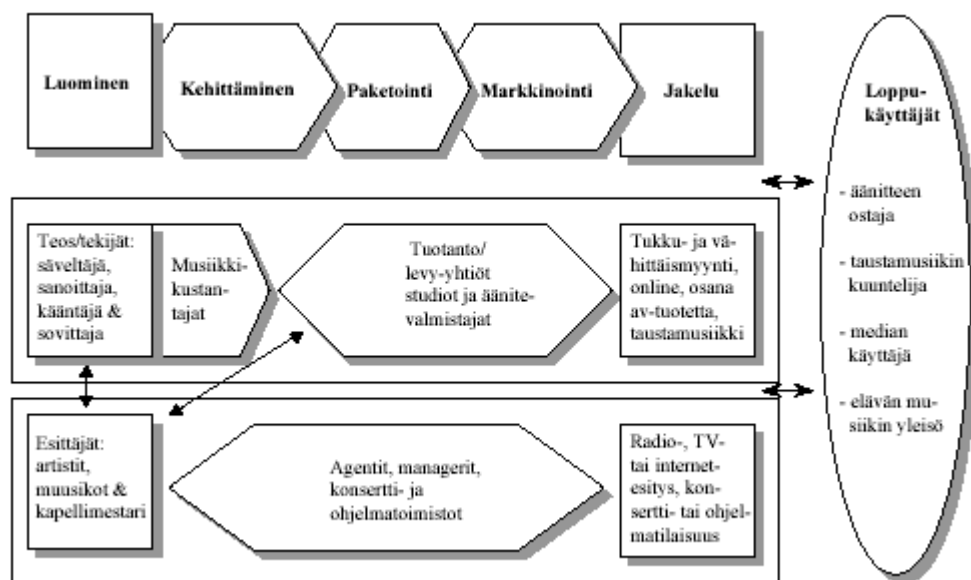
Arvoketjumallia voidaan siis käyttää myös laajemmin kuvaamaan kokonaisen toimialan rakennetta. Arvoketjuajattelun myötä huomio keskittyy enemmän makrotason ilmiöihin yksittäisen yrityksen liiketoiminnan jäsentämisen ja järjestämisen sijaan. (Keso, Lehtimäki, Pietiläinen 2005, 23)

Useiden eri toimijoiden muodostaman arvoketjun ”*eri vaiheissa toimivien välillä vallitsee samanaikaisesti sekä arvoketjusynergia että intressiristiriita*”. (F&L Management Services, 1998, 17) Ilman synergiaa arvoketjun toiminta voi huomattavasti vaikeutua, mutta toisaalta kertyneen maksutulon jakaminen voi myös synnyttää helposti konflikteja. Arvoketjujen ympärille rakentuneet verkostot perustuvat toimijoiden välisiin sopimuksiin ja luottamukseen, mikä olennaisesti vähentää arvoketjun sisäisiä intressiristiriitoja. (Pönni, Tuomola 2003, 21)

Perinteisesti musiikkiteollisuuden arvoketjussa merkittävää on ollut musiikkiteollisuuden tuotteen ”kolmitasoinen eksistenssi”, sillä teos on immateriaalinen tuote, esitys toimii tapahtumana ja äänite on lopulta materiaallinen tuote. Teos-vaiheessa tuote on abstrakteimmillaan, ja teoksen välittyminen kuluttajalle tapahtuu elämyksenä kun musiikkia kuunnellaan. Musiikkiteollisuuden arvoketjun viimeinen vaihe on samankaltainen kuin teos-vaiheessa, sillä teoksen kulutuksen sijaan arvoketjun viimeinen vaihe on

elämys, joka musiikista viime kädessä kuulijalle syntyy. (F&L Management Services 1998, 4, 18)

Musiikkiteollisuuden perinteisen arvoketjun (Kuvio 1) eri vaiheissa toimivien yritysten omistus on yhä suuremmissa määrin keskittynyt muutaman suuren monikansallisen yrityksen haltuun. Erilaiset toimijat markkinoilla, kuten äänitetuotanto ja musiikin kustannus, keskittyvät kasvavissa määrin samojen monikansallisten yritysten omistukseen. (F&L Management Services 1998, 15, IFPI 2015)



**Kuvio 5 Musiikkiteollisuuden perinteinen arvoketju (F&L Management Services 1998)**

Musiikkiteollisuuden ollessa riippuvainen nimenomaan luovien yksilöiden toiminnan tuloksesta, voidaan musiikkiteollisuuden arvoketjun ydinvaiheena pitää alussa olevaa *luomis – ja kehittämisvaihetta*. Luomisvaiheessa säveltäjä tuottaa musiikkia ideansa pohjalta, ja kehittämisvaiheessa musiikkia jalostetaan edelleen. Kehittämisvaiheen tavoitteena on saada aikaan valmis musiikkiteos, joka voidaan esittää tai tallentaa. Esittävät taiteilijat antavat tässä prosessissa luovan panoksensa. Usein he toimivat kevyen musiikin puolella myös esittäjinä, ja ovat luomassa teoksia ja kehittämässä niitä. Tämän vuoksi luomis – ja kehittämisvaihetta ei musiikkiteollisuuden arvoketjussa voi selkeästi erottaa

toisistaan. (Pönni, Tuomola 2003, 21–22, F&L Management Services 1998 19–20)

*Tuottamis – ja pakkaamisvaiheessa* musiikkiteos mekanisoidaan, eli äänitetään tallenteelle. Musiikin mekanisointi voi tapahtua myös kuvan yhteyteen, eli se voidaan valmistella tai synkronoida elävää esitystä varten. Kuten luomis – ja kehittämisvaihetta, on myös kehittämis – ja paketoituvaihetta usein vaikea erottaa toisistaan. Tämä johtuu siitä, että levy-yhtiöt ja managerit muokkaavat paitsi teosta, myös artistia yhdessä ohjelmatoimistojen kanssa musiikillisesti ja ulkomusiikillisesti tuotteistetumpaan suuntaan. (Pönni, Tuomola 2003, 22–24, F&L Management Services 1998 20–22)

*Markkinointivaiheessa* päätekijöinä toimivat levy-yhtiöt ja ohjelmatoimistot. Jako näiden välillä tapahtuu käytännössä niin, että levy-yhtiö hoitaa äänitteen markkinoinnin ja ohjelmatoimisto sekä artistin että esiintymisten markkinoinnin. Vaikka äänitteen sekä esityksen markkinointi - ja promootiovaihe ovat nykyään usein eriytettyinä toisistaan, ei niitä voi täysin irrottaa toisistaan keskinäisen korrelointinsa johdosta. Hyvin myyvä levy lisää artistin kysyntää, ja onnistunut konsertti levymyyntiä. Erilaiset esiintymiset mediassa edesauttavat sekä levyn myyntiä että artistin myyntiä elävän musiikin esittäjänä. (Pönni, Tuomola 2003, 22, 24–25, F&L Management Services 1998 22–23)

*Jakeluvaihe* on musiikkiteollisuuden arvoketjun viimeinen vaihe. Jakelu voi tapahtua joko perinteisessä tai digitaalisessa muodossa kuluttajille eli yleisölle. Perinteisiä jakeluteitä ovat mm. kaupat, televisio, radio, konserttitalit ja ravintolat. Digitaalisia jakeluteitä ovat esim. tietoverkot, digitaalinen televisio – ja radio sekä mobiililaitteet. Perinteisen jakelun toimijoina voidaan nähdä vähittäiskaupat, yleisradio, ravintolat jne. kun taas digitaalisen jakelun puolella toimivat esim. internet-palveluntarjoajat, kaapeliyhtiöt ja matkapuhelinoperaattorit. (Pönni, Tuomola 2003, 22, 24–25, F&L Management Services 1998 24–25)

### **3.2 Levy-yhtiöiden perinteinen liiketoimintamalli**

Maailman musiikkimarkkinat ovat perinteisesti keskittyneet kolmen suuren levy-yhtiön ympärille, jotka ovat Sony, Warner sekä Universal. Näiden levy-yhtiöiden yhteenlaskettu markkinaosuus Pohjois-Amerikan markkinoista oli vuonna 2005 84 % ja 76% vuonna 2014. Voidaan siis puhua suhteellisen selkeästä oligopolistisesta kilpailuasetelmasta levy-yhtiöiden välillä suurimpien musiikkimarkkinoiden suhteen. (Peitz & Waelbroek 2005, IFPI 2015)

#### **3.2.1 Levy-yhtiöiden tuottama arvo kuluttajille**

Levy-yhtiöiden tuoma arvo kuluttajille on perinteisesti ollut musiikin julkaiseminen ja sen tarjoaminen kuluttajille. Levy-yhtiöiden rooli on toisaalta ollut erotella miljoonien artistien joukosta ne, joilla voisi olla mahdollisuus menestyä kaupallisesti ja toisaalta kehittää artistia tuotteena niin, että se menestyisi markkinoilla mahdollisimman hyvin. Kuluttajia levy-yhtiö palvelee siis nostamalla esiin massasta lupaavimmat artistit ja toisaalta artisteille levy-yhtiö tarjoaa mahdollisuuden laajentaa kuulijakuntaa ja samalla ansaita siitä tuottoja. (Knopper 2009)

#### **3.2.2 Levy-yhtiöiden sisäinen arvoketju**

Musiikkiteollisuuden vanhan ansaintamallin mukaan markkinoita on dominoinut käytännössä yksi alan toimijoista, levy-yhtiö. Murrosvaiheessa pelikenttä on pirstaloitumassa pienempiin osiin ja alalle tulee jatkuvasti uusia toimijoita. Jotta pystytään hahmottamaan millä tavoin levy-yhtiötoiminta on muutosvaiheessa, on tärkeää ymmärtää sen perinteiseen toimintaan juurtuneet peruspilarit ja aikaisempi liiketoimintamalli. Myöskin sen toimialakenttää kokonaisuutena on hyvä hahmottaa jotta selviää kuinka tärkeää roolia levy-yhtiö kentällä pelaa. Tätä kautta voimme käsitellä ja lähteä tutkimaan uuden teknologisen innovaation, asiakkaan käyttäytymisen ja muiden uusien haasteiden aiheuttamia muutoksia sen toimintaan. (Peitz & Waelbroeck, 2005)



### 3.2.3 Levy-yhtiöiden perinteinen kulurakenne ja tuottopotentialiaali

Levy-yhtiöiden liiketoimintamallin mukainen kulurakenne ja tuottopotentialiaali määräytyvät pitkälti levy-yhtiöiden päätuotteen eli musiikkiaänitteen tuottamisen ja myynnin mukaisesti. Alla olevassa kuvassa esitetään yhden CD-levyn hinnan muodostuminen, joka antaa perustaa kulujen jakaantumiselle levy-yhtiöissä.

Äänitys	2,25
Tuottaminen	0,25-5
Markkinointi ja promootio	0,25-5
CD-levyn painatus	1
Jälleenmyyjien marginaali	2-2,5
Levy-yhtiöiden marginaali	2,5-4
Tekijänoikeuskorvaukset artistille	1,25
Verot	<u>3,5</u>
Yhteensä:	13-24,5

**Taulukko 2 Keskimääräinen kustannus yhden CD-levyn tekemisestä (euroissa) (Peitz & Waelbroeck 2005, 361)**

Taulukosta nähdään, että levyn valmistamisen kustannukset muodostuvat enimmäkseen kiinteistä kustannuksista (esim. äänitys-, tuotanto- ja palkkakustannukset). Levy-yhtiön sisäisen kustannusten lisäksi äänitys-, tuotanto ja palkka-kustannuksiin tulee ottaa huomioon ulkopuolisten sidosryhmien tuomat kulut, joita tulee ulkopuolisten tuottajien ja äänittäjien käytöstä sekä studion vuokrauskustannuksista.

Artistien julkaisujen äänityksessä levy-yhtiöt käyttävät usein ulkopuolisia itsenäisiä tuottajia ja äänittäjiä. Tuottajan vastuulla on, että artistin tekemästä äänitteestä tulisi mahdollisimman vetovoimainen ja toisaalta sen tulisi olla myös linjassa artistin imagon kanssa. Ulkopuolinen tuottaja tekee tässä asiassa yhteistyötä levy-yhtiön tuotantopuolen vastaavan kanssa. Äänittäjä vastaa

studioissa levyn fyysisestä äänittämisestä ja äänityksessä käytettävä studio määräytyy käytettävän budjetin ja artistien mahdollisten toiveiden mukaan.

Tuottoja levy-yhtiö saa myytyjen levyjen hintaan sisältyvästä marginaalista, joka määräytyy artistin kanssa neuvotellun levytyssopimuksen perusteella. Artistin tulot myytyjen levyjen osalta määräytyvät Suomessa Teosto Ry:n maksamien tekijänoikeuskorvauksien sekä levymyynnin mukaisen provision mukaan. Muita artistin tulolähteitä ovat Gramex-korvaukset, jotka jakautuvat äänitteellä olevien soittajien kesken, sekä esiintymisistä saatavat palkkiot.

Levy-yhtiön on tehtävä pääosa artistiin kohdistuvista panostuksista jo ennen, kuin artistin äänite päätyy kaupan hyllylle. Tähän kuuluvat tuotantokulujen lisäksi myös markkinointi- ja promootiokulut. Huolellisesta taustatyöstä huolimatta ei ole kuitenkaan takeita siitä, että artistin äänite muodostuisi kaupalliseksi menestykseksi ja näin olen palauttaisi panostuksiin uponneet kulut. Peitzin ja Waelroekin (2005) tutkimuksessa Chuck Phillipsin haastattelemat nimettöminä pysyttelevät levy-yhtiöiden johtajat kertovat, että vain joka kymmenes levy-yhtiön signeeraama artisti lyö itsensä läpi luoden suuria tuloja, joiden avulla voidaan kattaa muiden artistien tuottamat kulut. Kysymyksessä onkin siis varsin riskipitoinen liiketoiminta.

Kilpailuetu suurilla (Major) levy-yhtiöillä on perustunut aikaisemmin siis seuraaviin tekijöihin (Knopper 2009):

1. Rahapanostus, jonka avulla levy saadaan monen vaiheen kautta kauppojen hyllylle kuluttajan saataville.
2. Tärkeiden promootioväylien hallinta, joita ovat mm. kaupalliset radiot, musiikki – ja muut lehdet, sekä televisiossa pyörivät ohjelmat ja musiikkikanavat
3. Jakelukanavat, lähinnä isot levyjä myyntivalikoimissaan pitävät kauppaketjut jotka ostavat levy-yhtiöiltä CD-levyjä omiin varastoihinsa.

## **4. Musiikkiteollisuuden toimialat**

### **4.1 Artisti tai esittäjä**

Popkulttuurin vaikutuksesta musiikki on alkanut henkilöityä sen esittäjiin, riippumatta siitä kuka heidän kappaleensa on tehnyt. Artistit ovat musiikkituotannon julkisivu, sillä heidän kauttaan tuotanto saa ulkomuodon ja kasvot. Suosittujen artistien myötä kappaleille saadaan laajempi yleisö, jolla on merkitystä myös tekijöiden kannalta. Karhumaan (2000, 71) mukaan suosio perustuu lähinnä kahteen asiaan: artistin tulee olla karismaattinen ja mielenkiintoinen, sekä ihmisenä että esiintyjänä. (IFPI Investing In Music 2014)-raportin mukaan seitsemän artistia kymmenestä haluaa tänä päivänä levytyssopimuksen suuren levy-yhtiön kanssa.

Vaikka artistin musiikki olisi tehty suuria markkinoita silmälläpitäen, sen merkitys ei ole Frithin (1988, 67) mielestä pelkästään kaupallinen. Musiikin tekemisen ja sillä rahastamisen suhteen välillä voidaan havaita jatkossakin säilyvän keskeisenä ongelmakohtana. Suhde artistien, musiikkiteollisuuden sekä musiikkia kuluttavan yleisön välillä on jatkuvasti jännittynyt.

### **4.2 Levy-yhtiö**

Fyysisten tuotteiden digitalisoitumisen seurauksena levy-yhtiö on nimikkeenä kyseenalainen, joten tänä päivänä voidaan puhua enemmän musiikkiyhtiöstä.

Levy-yhtiön päätehtävä äänitteen tuotantoketjussa on toimia tuottajana ja huolehtia äänitteen valmistuksesta ja markkinoinnista. Jos varsinaista äänityksestä ja tuotteen saattamisesta lopulliseen muottiin vastaavaa

tuotantoyhtiötä ei toimitusketjussa ole, vastaa se myös äänitteen tuotannosta valmiiksi masternauhaksi. (IFPI Investing In Music, 2014)

Uuden artistin saaminen Major-markkinalla yleisön tunnettavuuteen kustantaa suurten levy-yhtiöiden arvioinnin mukaan 500.000\$-2.000.000\$. Levy-yhtiö joutuu toiminnassaan ottamaan suuria riskejä, sillä sen etukäteiskustannukset ja markkinointipanostukset artistien kehittämiseksi ovat suuret. Jos suurella Major-markkinaalueella halutaan saada menestyvä artistilanseeraus aikaiseksi, kustannukset voidaan levy-yhtiön näkökulmasta eritellä seuraavasti: (IFPI Investing In Music, 2014)

1. Ennakot (50.000\$-350.000\$) maksetaan artistille jotta kokopäiväinen musiikin kirjoittaminen, äänittäminen, harjoittelu ja esittäminen onnistuisi. Ennakot vähennetään mahdollisista tulevista rojalteista jotka tulevat esim. äänitteiden myynnistä tai Streamauspalveluiden kautta.
2. Tallenteen äänittämiskustannukset (150.000\$-500.000\$) Major-markkinaalueella tehtävälle äänitteelle, jossa on mukana tähtituottaja sekä tarkkaan valikoidut sessiomuusikot.
3. Kolmen musiikkivideon tuotanto (50.000\$-300.000\$) on tänä päivänä entistä tärkeämpää, sillä musiikki on saatavilla nykyään helpommin audiovisuaalisten palveluiden kuten Youtube ja Vevo kautta globaalisti. Videotuotannot ovat kuitenkin aina yksilöllisiä projekteja jossa tuotantokustannukset voivat vaihdella mittavasti.
4. Kiertuetukea (50.000\$-150.000\$) maksetaan kansainvälisillä markkinoilla kiertäville artisteille, joiden tulot eivät vielä kata kiertuetoiminnasta aiheutuvia kustannuksia.
5. Markkinointi ja promootio (200.000\$-700.000\$) on siirtynyt levy-yhtiöiden markkinointiaktiviteeteissa entistä enemmän digitaaliseen muotoon, mutta näkyvyyden takaamiseksi harjoitetaan edelleen massamarkkinointia TV, Radio, Printti –ja ulkomainonnan suhteen.

Levy-yhtiöt toimivat yleensä myös musiikkikustantajina ja monet harjoittavat lisäksi äänitteiden maahantuontia, tukkukauppaa, vähittäiskauppaa ja jakelua. Viimeisten vuosien aikana laskevan fyysisen levymyynnin aiheuttaman muutoksen vuoksi levy-yhtiöillä on ollut kova muutoshalu tulla kokonaisvaltaiseksi musiikkiyhtiöksi. Silloin he kattavat myös ohjelmamyynnin, manageroinnin sekä kustannuspuolen. (IFPI Investing In Music, 2014)

Monikansallisten yhtiöiden roolina Suomessa, kuten muillakin pienillä markkinoilla, on ollut perinteisesti toimiminen lähinnä kansainvälisen repertuaarin jakelijana. Toisaalta etenkin Suomessa, jossa kansallisen tuotannon osuus koko äänitemarkkinasta on suhteellisen suuri, myös monikansalliset yhtiöt haluavat ylläpitää kansallista tuotantoa. Mikäli Suomessa toimiva monikansallisen yhtiön tytäryhtiö löytää kansallisen artistin tai yhtyeen jolla on mahdollisuuksia kansainväliseen menestykseen, tuotanto siirretään lähes poikkeuksetta emoyhtiölle. (Pönni, Tuomola 2003, 186) Suomessa suurimmat monikansalliset levy-yhtiöt hallitsevat Suomen äänitemarkkinoita hyvin vahvasti

#### 4.2.1 Monikansallinen levy-yhtiö vs. independent levy-yhtiö

Musiikillinen innovaatio on lähes poikkeuksetta tullut suurten levy-yhtiöiden ulkopuolelta. Independent-yhtiöt ovat kautta aikain toimineet uusien musiikillisten ideoiden ja trendien luojina. Kun uudet ideat ovat isommassa mittakaavassa havaittu suotuisiksi, suuret yhtiöt käyttävät taloudellisia resurssejaan ottaakseen ne hallintaansa, muuttaen ideat uusiksi, kuluttajalle turvallisiksi tuotteiksi. (Frith 1988, 94)

Monikansallisilla levy-yhtiöillä on resurssiensa puolesta mahdollisuus tuotannon jatkuvaan ja tehokkaaseen ylläpitoon. Mäki-kulmala (1982, 53) osoittaaakin tuotettujen nimikkeiden määrän ollessa suuren, suurilevikkisten nimikkeiden todennäköisyyden lisääntyvän. Monesti on kuitenkin levy-yhtiön

kannalta niin, että vain yksi kymmenestä uudesta artistista maksaa itsensä sijoituksena takaisin.

Monikansallisten levy-yhtiöiden tehtävänä on kuitenkin viime kädessä huolehtia kansainvälisten julkaisujen markkinoinnista ja jakelusta, vaikka kotimaisesta tuotannosta saatavien tulojen suuruus kokonaistuloksesta Suomessa on merkittävä. (Pönni, Tuomola 2003, 186)

### **4.3 Manageri**

Taustaorganisaation merkitys taiteilijoiden taustalla on korostunut. Mitä enemmän artisti joutuu itse huolehtimaan toimintaansa liittyvistä käytännön järjestelyistä, hallinnollisista asioista tai promootiosta, sitä vähemmälle jää keskittyminen omaan ydintyöhönsä. Nykyinen markkinatilanne on sellainen, joka suosii artisteja jotka pystyvät keskittymään täysipainoisesti omaan suoritukseensa. Managerin tärkein ja vaikein tehtävä on rakentaa artistille tämän toiminnassa tarvittava organisaatio. Hänen on pystyttävä etsimään kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen joukosta sellainen koostumus, jonka avulla huomioidaan kaikkien sidosryhmien intressit. (Karhumaa 2000, 167–168)

### **4.4 Tuottaja**

*”On yksi tapa tehdä albumi oikein ja neljäsataa väärää tapaa. Se on syy tuottajan olemassaoloon.” (Frith 1988, 117)*

Artistien julkaisujen äänityksessä levy-yhtiöt käyttävät usein ulkopuolisia itsenäisiä tuottajia ja äänittäjiä. Tuottajan vastuulla on, että artistin tekemästä äänitteestä tulisi mahdollisimman vetovoimainen ja toisaalta sen tulisi olla myös linjassa artistin imagon kanssa. Ulkopuolinen tuottaja tekee tässä asiassa yhteistyötä levy-yhtiön tuotantopuolen vastaavan kanssa.

Äänitetuottajat esittävät keskeistä roolia musiikin tekemisprosessissa, sillä heillä on lopullinen vastuu studiotyöskentelystä. Tuottaja toimii yhdyssiteenä ja

välittäjänä muusikoiden taiteilija-roolin, sekä heidän musiikkinsa kaupallisen tuotelaadun välillä. (Frith 1988, 117–119)

#### **4.5 Kustantaja**

Musiikin kustantajaksi voidaan katsoa tekijänoikeuksien hallinnoinnin ja markkinoinnin rahoittajaa. Kustantaja vastaa esimerkiksi lisenssisopimuksien tekemisestä ja artistin tarjoamisesta eteenpäin jotta levy saataisiin esimerkiksi ulkomaille tai erilaisiin esim. konsolipeleihin julkaistavaksi.

Kustannusyhtiöiden asema ja tehtäväalueet eivät ole tällä hetkellä Suomen pienillä äänitemarkkinoilla selkeitä, sillä useimmiten musiikkikustannusyhtiöt toimivat myös levy-yhtiön intressi- tai kontrollipiirissä. Aiemmin kustantamisen tehtävänä oli nuottien julkaisu ja levittäminen, nykyisin teosten tuotteistaminen ja kaupallistaminen on useimmiten levy-yhtiöiden tosiasiallisella vastuulla kustantajan tuoman lisäarvon jäädessä vähäisemmäksi. (F&L Management Services 1998, 128).

#### **4.6 Portinvartija**

Ääniteteollisuuden portinvartijoihin kuuluvat erilaiset radioasemat, televisio, mainonta, elokuvat, lehdistö ja musiikkijulkaisut. Portinvartijat ovat henkilöitä, jotka tekevät avainpäätöksiä siitä otetaanko materiaalia tuotantoon ja levitykseen ja missä mittakaavassa. Perinteisesti radioasemat ovat olleet tärkeimpiä portinvartijoita. Koska kaupallisen radion päätehtävänä on tehdä tuottoa, ja tuoton lähde on ohjelmakulujen ja mainonnasta saatavien tulojen erotus, on radioasemien ja levy-yhtiöiden välille kehittynyt symbioottinen suhde. Suomen radiokentässä julkisella rahoituksella toimiva YleX toimii enemmän hitintekijäkanavana, sillä se voi ei-kaupallisena kanavana harjoittaa ohjelmatarjonnassaan myös kokeilevaa toimintaa, toisin kuin kaupalliset radiokanavat.

Portinvartijoiden osuutta musiikkiteollisuuden toimialakentässä ei tällä hetkellä kuitenkaan tule aliarvioida, sillä he tekevät päätöksiä jotka rajoittavat yleisön mielipiteitä. Portinvartijat päättävät sen esitettävän materiaalin joukon, josta suuri yleisö voi valita omat suosikkinsa. (Burnett 1996, 81–82) Tämä päätöksenteko tapahtuu sen perusteella, mitä he ajattelevat yleisön haluavan. (Frith 1988, 97)

#### **4.7 Musiikin tekijät ja tekijänoikeusjärjestöt**

Musiikkialan ytimen muodostavat musiikin tekijät ja esittäjät, jotka yleensä toimivat yksityishenkilöinä tai pieninä yrityksinä. Säveltäjiä, sanoittajia, sovittajia ja kustantajia edustaa tekijänoikeusjärjestö Teosto; esittäjiä ja äänitetuottajia Gramex. Säveltäjien, sanoittajien ja sovittajien keskeiset ansainnan lähteet ovat tekijänoikeuskorvaukset, kustannussopimukset sekä erilaiset apurahat.

##### **4.7.1 Teosto**

Teosto on säveltäjien, sanoittajien, sovittajien ja musiikinkustantajien yhteinen tekijänoikeusjärjestö. Se on voittoa tavoittelematon aatteellinen yhdistys, joka valvoo tehokkaasti, kattavasti ja taloudellisesti musiikin tekijöiden ja kustantajien oikeuksia. ([www.teosto.fi](http://www.teosto.fi))

Teosto valvoo asiakkaidensa (säveltäjät, sanoittajat, sovittajat) puolesta kappaleiden julkista esittämistä koko valtakunnan alueella, myöntää esitysluvat, perii korvaukset ja tilittää korvaukset niihin oikeutetuille. Teosto toimii myös yhteistyössä muun maailman vastaavien kattojärjestöjen kanssa ja tilittää korvaukset ulkomaille ja vastaanottaa ulkomailta tulevat korvaukset ja tilittää ne oikeutetuille henkilöille.



#### 4.7.2 Gramex

Gramex ry valvoo ja edistää äänitteillä esiintyvien taiteilijoiden ja äänitteiden tuottajien tekijänoikeuslaissa säädettyjä oikeuksia. Se perii tekijänoikeuslain mukaisia korvauksia ja jakaa ne niihin oikeutettujen kesken. Gramex ry on tekijänoikeusjärjestö, joka toimii vastaavanlaisella periaatteella kuin Teosto. Se kerää äänitteiden julkisesta esittämisestä maksettavia korvauksia ja tilittää ne edelleen oikeudenhaltijoille. Äänitteellä esiintyvät taiteilija sekä äänitetuottajat saavat Gramexin kautta korvauksia silloin, kun äänitettä esitetään julkisesti. (www.gramex.fi)

Tulovirtojen kanavina sekä Gramex että Teosto ovat musiikkiteollisuuden kentässä artistin kannalta erittäin tärkeitä tekijöitä.

#### 4.7.3 MES

MES (Musiikin Edistämissäätiö) on kotimaisen monimuotoisen musiikin edistämiskeskus. Se on Gramexin ja Teoston yhteydessä toimiva erillinen yksikkö, joka erilaisilla tukitoimenpiteillä edistää kotimaista esittävää säveltaidetta. MESin edistämistoiminnon tehtäväalueina ovat:

- äänitetuotannon tukeminen
- erilaisten elävän musiikin tilaisuuksien tukeminen
- audiovisuaalisen musiikkiotannon tukeminen
- markkinointi ja vientituki sekä työstökentelytuki
- alan ammattikirjallisuuden, koulutuksen tutkimuksen julkaiseminen ja sen tukeminen

(Musiikin Edistämissäätiö, 2015)

#### 4.7.4 Musiikkituottajat ry

Musiikkituottajat on Suomessa toimivien äänitetuottajien kattojärjestö, jonka tarkoituksena on kehittää suomalaisen musiikkialan toimintaedellytyksiä. Alan

edunvalvonnan lisäksi Musiikkituottajat vastaa mm. musiikkimyynnin tilastoinnista. Musiikkituottajat ry on mukana kansainvälisessä toiminnassa. Yhdistys on kansainvälisen tuottajajärjestö IFPI:n kansallinen ryhmä Suomessa. IFPI on ääniteteollisuuden kansainvälinen toimialajärjestö, joka edustaa n. 1400 äänitetuottajaa 66 eri maassa. (IFPI, 2015)

#### **4.8 Elävä musiikki**

Äänitteiden myynnin laskiessa elävän musiikin tarjonnasta on syntymässä musiikkibisnekselle keskeinen tulonlähde. Ohjelma- ja konserttitoimistot ovat tärkeässä asemassa välitettäessä musiikkia julkisten esiintymisten kautta. Ohjelmatoimistot jakautuvat genreittäin joko rocktoimistoihin tai perinteisempiin, tanssi- ja iskelmämusiikkiin keskittyviin ohjelmatoimistoihin. Ohjelmamyyjä (Suomessa esim. LiveNation, Warner Music Live & Popgee) eli agentti myy artisteille ja orkestereille esiintymistilaisuuksia ja huolehtii osin myös niiden toteutumiseen liittyvistä käytännön järjestelyistä. Esiintyjien ja ohjelmapakettien ohella yrityksillä on myös muunlaisia toimintoja, kuten managerointia ja tapahtumien järjestämistä. (Pönni, Tuomola 2003, 97)

Ohjelmatoimistoille voi nykyisten trendien jatkuessa nähdä olevan enemmän hyötyä murrosvaiheen aiheuttamista jälkiseurauksista, sillä live-musiikki ja esiintymiset ovat sellaisia tapahtumia joissa tunnelma tulee kokea paikan päällä. Nykyisen trendin seurauksena on tarjolle saatettu paljon reaaliajassa esim. webcastina lähetettäviä konsertteja.

#### **4.9 Fyysisten äänitteiden jakelu**

Vanhanaikaisen, ääniteteollisuudessa toimineen jakelijan, rooli on muuttunut valtavasti murrosvaiheen seurauksena. Perinteisen musiikkiteollisuudessa käytetyn arvoketjun osista yksi on siirtymässä pois tai vaihtamassa muotoaan ja artisti sekä kuluttaja täten entistä lähempänä toisiaan.

Paikallisesti vielä merkittävien äänitteitä myyvien erikoisliikkeiden (Levykauppa X) lisäksi nykyään vielä usealta huoltoasemalta, marketista ja tavaratalosta löytyy tänä päivänä vielä jonkinlainen musiikkiosasto. Vähittäiskaupan ohella suomalaiselle äänitemyynnille tärkeänä kanavana on historian saatossa toiminut postimyynti erilaisten musiikkikerhojen ja internetin kautta.

#### **4.10 Musiikin digitaalinen jakelu**

Musiikin digitaalinen jakelu käsittää sekä Streaming-palvelut (Rhapsody, Spotify, Deezer, Tidal) joissa on mahdollista toistaa päätelaitteelta musiikkia joko kuukausimaksulla hyvälaatuisena tai mainosrahoitteisen version kautta, että digitaaliset kappaleiden myyntipalvelut (esim. iTunes).

#### **4.11 Media**

Rock itsessään on musiikillinen kommunikaatio, joka saavuttaa yleisönsä toisen median kautta. (Kaskinen 1989, 41–43) Median välityksellä toimintaa pyritään ohjailemaan haluttuun suuntaan. Välillisen vaikuttamisen foorumit ovat kuitenkin samoja kuin paikallisella tasolla. Tällaisina voidaan pitää valtakunnallisia radioita, televisiota sekä lehtiä. Eroja löytyy vain lähetyalueen laajuuksissa. (Karhumaa 2000, 154–155)

Artistin kannalta ulkomusiikillisen toiminnan mukaantulo on luonut uusia vaihtoehtoja, sillä artisti voi esiintyä julkisuudessa yhteyksissä, joissa itse musiikkia ei käytetä lainkaan. Liiketoiminnallisesti ajateltuna voi pohtia kuka voi hyötyä artistin esiintymisestä ja läsnäolosta. (Karhumaa 2000, 155)

Internet ja siinä toimivat palvelut, esim. Youtube, media-alustoina ovat jo nyt muokanneet perinteisiä musiikkikanavia. MTV joka toimi pitkään globaalin musiikkivideoteollisuuden alustana, on lopettanut videoiden näyttämisen kokonaan ja keskittyy nyt muuhun sisällöntuotantoon.

## 5. Musiikkitoimialan murros levy-yhtiön näkökulmasta

Tämän hetkinen murrostilanne näyttäytyy musiikkiteollisuudelle päinvastaisesti aikaisempia alaa ravisteilleita teknisiä innovaatioita silmälläpitäen, sillä se on näyttäytynyt vakavana uhkana alaa dominoineen ääniteteollisuuden perinteiselle tulonmuodostukselle. Musiikin digitaalisen jakelun mahdollistamista voidaan pitää suurena tekijänä, sillä fyysinen tuote katoaa, jakelukanavat muuttuu, markkinointitoimenpiteet eivät välttämättä vaadi suurta rahallista panostusta tuodakseen menestystä, ääniformaatti muuttuu sekä jatkuvalla syötöllä muodostuu uusia liiketoimintamalleja.

Normaali bisneslogiikan mukainen vastaus kaikkiin ongelmiin ja uusi menestysresepti levy-yhtiöille olisi kovin yksinkertainen, perinteistä CD-levyä korvaava tai parempi tuote. Ääniteteollisuutta ravistelevat uudet innovaatiot ovat kuitenkin tulleet täysin teollisuuden ulkopuolelta, esimerkkinä Napster, Applen iTunes sekä Spotify ja Netflix.

Vuosina 1999-2003, Napsterin perustamisesta lähtien Internetistä ei poikkeuksia lukuunottamatta käytännössä saanut musiikkia muuten kuin laittomasti lataamalla. Tämä muuttui ensimmäistä kertaa radikaalisti kun Applelta tuli markkinoille iTunes. Tuon ajanjakson (1999-2003) aikana voi pintapuolisesti sanoa ääniteteollisuuden keskittyneen oman tuotteensa (CD) ylivertaiseen asemaan ja käyttämään Internetiä sen uutena jakelukanavana, myymällä CD-levyjä kotiinkuljetuksella. Kuulijoiden löydettyä uuden tavan kuluttaa verkossa musiikkia, jossa kaikki maailman musiikki oli yhtäkkiä saatavilla, edesauttoi pysyvästi muutoksia kulutustottumuksissa. (Knopper 2009)

Tällä hetkellä ruotsalaisperusteinen musiikin Streamauspalvelu Spotify, Pandora, Google Play, Rhapsody, Deezer, Youtube ja Napster maksupalveluna ovat vakiinnuttaneet jalansijaa kuluttajien preferenssinä musiikin kuunteluun. Streaming-palveluiden sekä digimyynnin kasvun myötä vuonna 2014 fyysisen ja digitaalisen äänitteen jakelun tulovirrat olivat ensimmäistä kertaa tasasuhteessa 50/50. (IFPI 2015)

Vuonna 2014 digimyynti päihitti Suomessa ensimmäistä kertaa fyysisten levyjen myynnin, ollessa 51%. Ruotsissa, Spotifyn synnyinmaassa, Streamingillä on peräti 79,8% markkinaosuus kun taas Norjassa digimyyntin osuus on ennätykselliset 86%. Äänitemarkkinoiden koko säilyi Ruotsin ja Norjan markkinoilla ennallaan, jota voidaan selittää sillä että musiikkipalvelut ovat onnistuneet maksavien asiakkaiden hankkimisessa. Suomessa taas vuoden 2013 syntynyt 41,8 miljoonan liikevaihto supistui vuonna 2014 peräti 14% ollen 35,9 miljoonaa euroa. Vuoden 2001 huippuihin 68,1 miljoonaan euroon verrattuna markkinoiden koko on melkein puolittunut. (Helsingin Sanomat, 2015)

Pelkästään CD:n tulo markkinoille oli omiaan aiheuttamaan muutosvastarintaa myös artistien osalta. Muusikot ja albumituottajat näkivät CD:n tuomat mahdollisuudet aluksi lähinnä ongelmana, sillä aikaisemmat teknologiat eivät olleet mahdollistaneet niin tarkkaa äänittämistä mitä CD mahdollisti. Tämä tarkoitti myös äänityslaitteiston päivittämistä, joka taas merkitsi studioille suurta kustannuserää.

Yksi muutosvastarinnan MAD (Musicians Against Digital) näkyvimmistä henkilöistä oli Neil Young, joka puhui digitaalisen äänittämisen tuomasta sieluttomuudesta musiikkiin sanoin: *“The mind has been tricked, but the heart is sad.”* (Knopper 2009, 26)

Tutkiessa ääniteteollisuuden koukeroita CD:n tullessa mukaan 1982, on eriäviä näkemyksiä yhdestä tänä päivänäkin puhuttavasta sopimuksesta suurten levy-yhtiöiden kesken. Sonyn & Philipsin työryhmien ansioksi voidaan laittaa CD:n kehitystyö, mutta mielenkiintoisimman yksityiskohdan tuo kuitenkin kiistelty kysymys siitä, maksaako Warner edelleen 3 sentin rojaltin jokaisesta julkaisemastaan CD-levystä Sonylle & Philipsille heidän kehittämänsä formaatin takia. Knopper (2009, 29) viittaa kirjassaan haastatteluun pitkäaikaisiin Warnerin johtajiin kuuluvan Stan Cornynin kanssa, jonka mukaan rojaltia maksetaan, myös tänä päivänä.

Uuden formaatin markkinoilletulo avasi mahdollisuuksia uuteen hinnoittelumalliin levy-yhtiöiden toimesta. Vuosien ajan LP-levyn hinta oli ollut 8.98 dollaria, mutta CD:n aloitushinta markkinoilla oli 16.95 dollaria. Artistin kannalta tämä merkitsi käytännössä sitä, että CD maksoi LP-levyyn verrattuna 8 dollaria enemmän kaupassa mutta loppujen lopuksi artistin taskuun tipahtava osuus nousi 75 sentistä ainoastaan 81 senttiin. Knopper (2009, 31-32)

80-luvun puolivälin jälkeen “CD-teollisuus” eli tuttavallisemmin levy-yhtiöt alkoivat myös kiinnostaa monikansallisia toimijoita hyvien kasvunäkymien vuoksi. LP formaattina oli kokenut nousuja ja laskuja, CD:n odotettiin olevan stabiilimpi ympäristö tuloksekkaalle liiketoiminnalle. Tämä toi mukaan myös kvartaalitalouden aiheuttaman paineen eri liiketoimintayksikölle. Yhtäkkiä amerikkalaiset huomasivat joutuvansa ulkomaiseen omistukseen. Bertelsmannin ostettua RCA Recordsin yhtiön amerikkalaisuutta symbolisoiva logo olikin saksalaisten hallussa, hieman myöhemmin Sonyn kaapattua vallan CBS Recordsin osalta Bruce Springsteen ja Michael Jackson huomasivat taas levyttävänsä japanilaiselle yritykselle. Knopper (2009, 47-50)

Uudelle vuosituhannele siirryttäessä single julkaisuformaattina loisti käytännössä kokonaan poissaolollaan. Tilanne oli muuttunut siihen että vuosina 1999-2000 kuluttajan saadakseen itselleen yksittäinen kappale oli kaksi vaihtoehtoa. Ostaa levy n. 15-20 dollarin hinnalla, tai vaihtoehtoisesti ladata yksittäinen kappale ilmaiseksi Internetistä. Knopper (2009, 81, 105-106) Napster tuli juuri näihin aikoihin suuren yleisön tietoisuuteen ja maksulliset palvelut nähtiin CD-formaattia tuhoavana tekijänä levy-yhtiöiden kannalta.

Single ei tuottanut levy-yhtiöille tarpeeksi hyvin, sillä sen tuotantokustannukset olivat suuret ja tuottoa ei syntynyt. Suuret levy-yhtiöt käyttivät singleä vuosien ajan promootiovälineenä joita jaettiin esimerkiksi radioasemille. Single nähtiin lähinnä albumimyyntin suhteen rasitteena joten siitä luovuttiin. 1990-luvun loppuun mennessä levy-teollisuudelle olikin muodostunut jo vakiintunut ansaintamalli; kaksi hittipotentialista kappaletta lisättynä 10-12 “albumiraidalla” muodosti CD-levyn jonka myynti 15-20 dollarilla oli tuottoisa

formaatti. Tällä formaatilla menestyneitä artisteja voidaan luetella monia Chumbawambasta Lou Begaan ja Sisqoon. (Knopper 2009, 81, 106-107)

### **Napster – Singlen kosto.**

Universal Musicin entinen johtaja Doug Morris on antanut omia lausuntojaan myöhemmin aiheesta miksi monikansalliset levy-yhtiöt eivät reagoineet ajoissa Internetin aikakauden tuomiin mahdollisuuksiin. Morrisin mukaan he eivät yksinkertaisesti tiedäneet mitä tehdä. Levy-yhtiöissä ei oltu varauduttu siihen että teknologinen osaaminen näyttäisi tärkeätä roolia tulevaisuudessa. (Knopper 2009, 113) Morrisin tulkintojen perusteella voidaan päätellä Applen teknologisen osaamisen olevan yhtenä avaimena siihen, miksi se on pystynyt vakiinnuttamaan asemansa digitaalisen musiikin markkinoilla tänä päivänä.

Aiheesta löytyy myös eriäviä mielipiteitä, joiden mukaan levy-yhtiöistä löytyi teknologista osaamista ja ajattelua myös tulevaisuuden varalle. Warnerin Paul Vidich näki internetin suurena mahdollisuutena, erityisesti myynnin ja markkinoinnin työkaluna, perustaen Madison Projectin jolla pyrittiin myymään musiikkia kaapelitelevisiosta kautta jo vuonna 1999. Vuosituhannen vaihteessa IT-buumin ollessa kovimmillaan, uskalsivat levy-yhtiöt alkaa sijoittamaan myös uusiin mahdollisuuksiin. Sony Musicin Fred Ehrlich näki esimerkiksi eUniverson pitkäaikaisempaan sijoituksena, joka myöhemmin sulautui osaksi MySpacea. (Knopper 2009, 113-115)

Vuonna 1999 oli käytännössä katsoen kaksi tapaa yrittää, jaella ja toimia digitaalisen musiikin parissa. Ensimmäinen vaihtoehto oli toimia copyrightien mukaan, jota vaikeutti se että joutuisi toimimaan suurten levy-yhtiöiden kanssa joiden muutosvastarinta oli suurta hyväksi havaitun CD-formaatin takia. Ilmaiseksi musiikkia ei missään nimessä haluttu jakaa. IBM toi markkinoille Cryptolopen, elektronisen "kirjekuoren" joka sisälsi musiikkia tai muuta sisältöä mutta sitä ei voinut jakaa verkossa tai sähköpostin välityksellä eteenpäin. Liquid Audio, formaatti jossa tiedostot ovat enkryptattuja yritti myös markkinoille samaan aikaan tehdäkseen sopimuksia levyteollisuuden kanssa. Nämä molemmat formaatit, Cryptolope sekä Liquid Audio eivät saaneet tuulta

purjeisiinsa sillä levyteollisuus ei ollut valmiina luopumaan sisällöstään uudessa muodossa. (Knopper 2009, 119-120) Toinen vaihtoehto olikin Napster, josta varsinainen myllerrys sai alkunsa.

Knopper (2009) esittääkin ääniteteollisuuden suuriksi virheiksi seuraavia vaiheita teollisuuden kehityksessä:

- CD-longbox
- Indie radiopromootio
- DAT-nauha
- Singlejulkaisujen lopettaminen
- Isojen kokoelmien markkinointi
- SDMI, aloiteryhmä digitaalisen musiikin suojaamiseksi
- RIAA:n oikeustoimet
- SonyBMG:n "rootkit"

### **"Courtney Love does the math"**

Hole-yhtyeen laulaja, näyttelijä ja Nirvana-yhtyeen edesmenneen laulajan Kurt Cobainin leski Courtney Love (2000, 1-2) otti vahvasti kantaa musiikkiin ja piratismiin liittyvistä aiheista puheessaan Digitaalinen Hollywood-konferenssissa jo vuonna 2000. Yksi mielenkiintoisista esille tuoduista aiheista oli omiin kokemuksiin perustuva havainnollinen kuvaelma nelihenkisen yhtyeen tuloista sen solmiessa hyvän sopimuksen levy-yhtiön kanssa: (Love 2000)

Yhtye allekirjoittaa levytyssopimuksen ja saa miljoonan dollarin ennakon levy-yhtiöltä. Tämän lisäksi heille luvataan erittäin hyvä, 20% rojalti myydyistä levyistä. Puolet, 500.000 dollaria käytetään levyn nauhoittamiseen. 100.000 dollaria menee yhtyeen managerille komissiona jäljelle jääneestä 500.000 dollarista. Tämän jälkeen maksetaan 25.000 dollaria sekä lakimiehelle että business managementille joka valvoo yhtyeen sopimustoimintaa. Yhtyeelle jää 350.000 dollaria, joista verojen jälkeen jokaiselle yhtyeen



jäsenelle käteen jäävä osuus on 45.000 dollaria. Tällä summalla jäsenten tulee elää keskimäärin vuoden verran, kuitenkin siihen saakka kunnes levy julkaistaan.

Levystä tulee jättimenestys ja se myy miljoona kappaletta. Yhtye julkaisee kaksi singleä ja tekee näihin videot. Videoiden teko maksaa miljoona dollaria, ja puolet tuotantokustannuksista vähennetään yhtyeen rojalteista. Tämän lisäksi myönnetään 200.000 dollarin kiertuetuki, joka vähennetään kokonaisuudessaan yhtyeen rojalteista.

Levy-yhtiö käyttää 300.000 dollaria radiopromootioon jotta kappaleet saadaan soittolistoilta. Tämä summa vähennetään kokonaisuudessaan yhtyeen rojalteista. Koska ennakoon saatu miljoona dollaria pitää myös saada korvattua, päästäänkin pisteeseen jossa nelihenkinen yhtye on levy-yhtiölle velkaa 2 miljoonaa dollaria.

Jos kaikki miljoona yhtyeen levyistä on myyty täydellä hinnalla, se ansaitsee 2 miljoonaa dollaria rojalteina, joka on tässä laskelmassa erittäin suuri 2 dollaria per levy. Nopean laskutoimituksen jälkeen voidaan havaita että yhtyeen tulo on puhdas nolla. (Love, 2000)

Levy-yhtiön bruttotulo myynneistä on kuitenkin peräti 11 miljoonaa dollaria. Levyn tuotantoon kului 500.000, yhtyeen ennakkoihin 1.000.000, radiopromootioon 300.000 ja kiertuetukeen 200.000 dollaria. Tämän lisäksi kustannusrojalteihin on kulunut 750.000 dollaria ja erilaisiin markkinointitoimenpiteisiin sijoitettiin 2,2 miljoonaa. Näiden jälkeen levy-yhtiön yhteenlaskettu investointi on n. 4,4 miljoonaa dollaria. Tuotto kuitenkin 6,6 miljoonaa dollaria.

*“Since I’ve basically been giving my music away for free under the old system, I’m not afraid of wireless, MP3 files or any of the other threats to my copyrights. Anything that makes my music more available to more people is great.”* (Love 2000, 7)

## **5.1 Internet fyysisen tuotteen jakelukanavana**

Tätä ensimmäistä mallia jossa musiikin jakelukanavana pidetään internetiä, voidaan (Tuomola 2002, 21) kutsua hybridimalliksi. Siinä asiakas saa levyn tilattuaan sen verkossa toimivalta jälleenmyyjältä. Ehkä tunnetuimpana on Amazon.com, Suomessa jo edesmennyt nimellään tulevaisuuden ennustanut Free Record Shop, netAnttila sekä Cdon.com. Ensimmäinen markkinoilla yrittänyt Boxman tuli Suomeen 1998 (F&L Management Services Ltd, 1998). Yhtiö hakeutui konkurssiin vuonna 2000.

Fyysisten tuotteiden jakelukanavana internet laskee jakelijan kustannuksia:

- Fyysistä liikettä jossa levyjä myydään, ei tarvita lainkaan jolloin henkilöstö- ja vuokratkustannukset pysyvät pienenä
- Varastoja ei tarvita lainkaan sillä toiminta on ollut lähinnä välittämistä. Tuotteet lähetetään suoraan sen valmistajan hallinnoimista varastoista

### **5.1.1 Siirtyminen digitaaliseen jakelun maailmaan**

Ennen siirtymistä puhtaan digitaalisen jakelun pariin oli markkinoilla tarjolla myös sen esiasteita. Näistä yhtenä voi pitää Streamingia, koodattua musiikkia tai videota joita erilaiset ohjelmat, esim. Windows Media Player purkaa ja näyttää tietokoneella internet-yhteyden ollessa päällä. (Pönni 2003, 138) Käyttäjä kuitenkin tarvitsee kuunnellakseen tai katsoakseen internet-yhteyden, tallennusmahdollisuutta omalle tallennusmedialle ei tässä esiasteessa vielä ollut.

### **5.1.2 Digitaalisen jakelun hyötyjä**

IFPI:n vuonna 2007 tekemän tutkimuksen mukaan internet tarjoaa erilaisia hyötyjä siellä toimiville musiikin jakelijoille:

- Hyllytilaa eikä kauppapaikkaa tarvita, varastointikustannukset ovat lähes olemattomat
- Musiikkia on helppo selata hakusanojen avulla nopealla syklillä
- Valikoiman suuruus on valtava, käytännössä myynnissä voi olla rajaton määrä tuotteita

(International Federation of Phonographic Industry IFPI 2007, 15)

Monistamiskustannukset ovat digitaaliseen musiikin jakeluun siirtyessä olemattomat. Käytännössä väliin ei tarvita jakelijaa, vaan tuotteet voidaan jaella esimerkiksi artistin kotisivujen kautta. (IFPI 2009)

### **5.1.3 Digitaalisen jakelun ongelmia**

Suuret monikansalliset levy-yhtiöt alkoivat vuoden 2000 aikana myymään Internetin kautta musiikkia erilaisten tilauspalveluiden avulla. Tuomolan (2002, 40) mukaan tässä kehityksen alkuvaiheessa oli kolme suurta ongelmaa. Musiikkikappaleiden yksikköhinta oli korkea, levy-yhtiöiden erilaiset tiedonsuojaus- ja koodausjärjestelmät sekä liian hankalan kappaleiden hankkimisprosessin. Asiakas oli pakotettu lataamaan tietokoneelleen erilaisia musiikkisoittimia ja maksusovelluksia, riippuen siitä mikä levy-yhtiöstä oli kyseessä. Tiedostot rajoitettiin tämän lisäksi vain yhteen kovalevyyn.

Applen musiikkipalvelu iTunesin menestymisen takeiksi voidaan tulkita juuri näiden ongelmien selvittämisen; Musiikkivalikoima on laaja, palvelua on helppo käyttää, hinnoittelu yksinkertaista ja käyttöoikeus kappaleille ei rajoitu pelkästään yhteen tallennusmediaan.

#### **5.1.4 Piratismi vaikuttaa ääniteollisuudelle**

*Piratismilla tarkoitetaan ansiotarkoituksessa, ilman oikeudenhaltijan lupaa tapahtuvaa teoskappaleiden valmistamista, jakelua ja muuta hyväksikäyttöä. Musiikin yhteydessä piratismilla viitataan laittomaan äänitteiden kopiointiin ja levittämiseen. (International Federation of Phonographic Industry IFPI, 2008)*

Äänilevyteollisuuden sekä oikeudenomistajien taistelussa äänitepiratismia sekä vastikkeettomia vertaisverkkoja vastaan ratkaisukeinoina on usein esitetty teknisiä kopioinninestoratkaisuja sekä lainsäädäntöä että - valvontaa. Viimeisten vuosien aikana on kuitenkin pyritty keskittymään myös entistä enemmän myös asenteita muokkaavaan lähestymistapaan. (IFPI 2013)

Levy-yhtiöt ovat tehneet suuria investointeja digitaalisen jakelukanavan käyttöönoton tehostamiseksi, mutta samalla ne ovat tiukentaneet otettaan tekijänoikeuksiensa suojelusta lakiteitse. Kuitenkin vuonna 2005 musiikkiteollisuuden edustajat nostivat maailmanlaajuisesti noin 20.000 kannetta 17 eri maassa laitonta digitaalista jakelua harjoittavia yhteisöjä tai henkilöitä vastaan (International Federation of Phonographic Industry 2006).

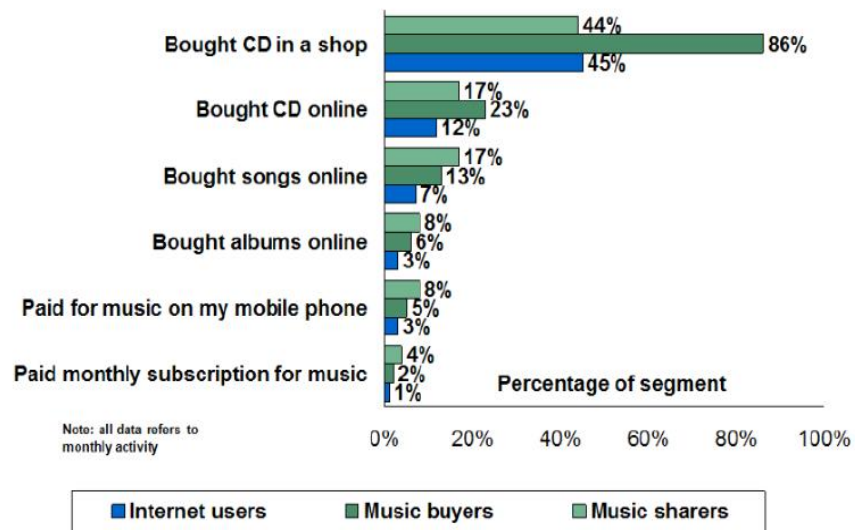
#### **5.1.5 Kuluttajan käyttäytyminen**

Mediassa käydään jatkuvaa debattia siitä, onko piratismilla ääniteollisuudelle positiivinen vai negatiivinen vaikutus. Ääniteollisuuden äänenkannattajina levy-yhtiöiden edustajat usein kärkevästi puhuvat negatiivisesta vaikutuksesta oman etunsa takia.

Jupiter Researchin (2009, 1) tekemän musiikin verkkopiratismia ja ostokäyttäytymistä koskevan tutkimuksen perusteella on havaittavissa tiedostojenjakajien, sekä digitaalisen että fyysisen tallenteiden ostokäyttäytymistä musiikkihankintojen parissa.

### Music Sharers Are Less Likely To Buy Music

Figure 16: Music Purchasing Activity By Internet Users, Music Buyers, And Music Sharers, 2009, UK, Germany, France, Spain, Italy



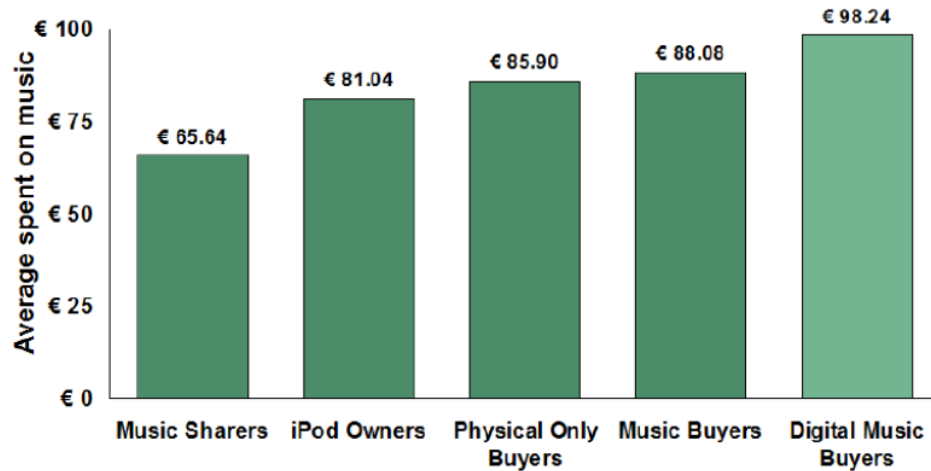
### Kuvio 6 Music Sharers Are Less Likely to Buy Music (Jupiter Research 2009)

Fyysisen CD-levyn edelleen dominoidessa musiikin ostotapana, avainasemassa on fyysisten levyjen ostajat pyritty saamaan digitaalisen musiikin ostajiksi, ja säilyttää heidät maksavina asiakkaina.

Jupiter Researchin (2009, 2) tutkimuksen mukaan suurin osa musiikkia laittomasti jakelevista ihmisistä eivät maksa musiikinkuuntelustaan. Heidät nähdäänkin kohdesegmenttinä erilaisille mainosrahoitteisille musiikkipalveluille. Kolmannes digitaalista musiikkia ostavista kuluttajista jakaa tiedostoja myös laittomasti joka on kaksinkertainen määrä kaikkiin Internetiä käyttäviin verrattuna.

### Digital Music Buyers Are Europe's Most Valuable Music Consumers

Figure 17: Average Annual Music Spend By Segment, 2009, UK, Germany, France, Spain, Italy



Kuvio 7 Digital Music Buyers Are Europe's Most Valuable Customers (Jupiter Research 2009)

Digitaalisen musiikin ostajat kuluttavat eniten musiikkiin rahaa, tiedostonjakajien ollessa vähiten kuluttava ryhmä. Tämä kertoo siitä että Euroopassa on saatu hyvin musiikkia ostavat kuluttajat digitaalisen musiikin ostajiksi. Kuitenkin vielä pelkästään fyysisiä tallenteita ostavat kuluttajat muodostavat 44% Euroopan musiikin ostajista ja he ovat vahva ostajaryhmä. Heidän saamisensa digitaalisen musiikin kuluttajiksi tiedostojenjakamisen sijaan on tärkeää. (Jupiter Research 2009, 2)

Mielenkiintoinen yksityiskohta löytyy iPodin käyttäjistä, jotka kuluttavat musiikkiin vähemmän kuin digitaalisen ja fyysisten äänitteiden ostajat. Heistä ainoastaan 31% ostaa digitaalisia kappaleita. Tavallisiin Internetin käyttäjiin verrattuna luku on kuitenkin suuri, sillä heistä ainoastaan 7% ostaa musiikkia digitaalisesti. iPodin käyttäjistä kuitenkin 33% lataa laittomasti tiedostoja Internetin avulla, joten piratismilla on suuri vaikutus digitaalisilla musiikkimarkkinoilla. Yllättävää on kuitenkin huomata että 51% iPodin käyttäjistä ostaa kuukausittain fyysisiä CD-levyjä ja 25% käyttäjistä ostaa CD-levyn Internetin kautta. Tästä voi vetää johtopäätöksen että iPod toimii kuluttajalla lähinnä musiikkisoittimena, vaikka se onkin integroitu hyvin Applen iTunes Music Storen kanssa. (Jupiter Research 2009, 3)

### 5.1.6 Spotify, musiikkiteollisuuden uusi messias?

Paljon puhetta uutena musiikkiteollisuuden pelastajana nostattanut Streaming-palvelu Spotify on haalinut palveluunsa jatkuvasti suurempia käyttäjämääriä mutta palvelu toistaiseksi ollut tappiollinen. Tämä johtuu siitä, että tällä hetkellä erittäin pieni osa käyttäjäkunnasta on palvelun maksullisen version piirissä. Palvelun käyttäjämäärän ollessa jatkuvassa kasvussa, Spotifylla on haasteita maksaa levy-yhtiöille niiden vaatimia rojalteja. Sen tuloista pelkästään 70% menee rojaltimaksuihin, ja on perusteltua kysyä voiko sen liiketoiminta muuttua voitolliseksi. (Bloomberg, 2014)

Suuret levy-yhtiöt ovat sanoneet haluavansa lisensoida musiikkinsa enemmän kuukausimaksullisen käytännön mukaisesti josta tuotto olisi taattu. Heidän mukaansa tämä toimintamalli on paras taistelemaan piratismiin aiheuttamia tulon vähennyksiä vastaan. Piratismiin vastaisessa taistelussa Spotify on kuitenkin antanut laillisuutensa johdosta ääniteteollisuudelle positiivisia merkkejä, sillä Moneysupermarket.com-sivuston tekemän kyselyn mukaan Britanniassa 66% vastaajista on lopettanut laittoman tiedostojen lataamisen. (PC Advisor, 2009)

*“Where is Spotify going to be a year from now with its free service?” said Dan Nash, a senior executive at Napster, the rival music-streaming service. “All these ad-supported models have burned out already; why is Spotify going to be any different?”* (The Times, 2009)

Spiralfrog ja Ruckus- Streamingpalvelut olivat jo edesmenneitä Spotifyn edeltäjiä. Vaikka molemmilla oli levy-yhtiöiden tuki takana, palvelut eivät siitä huolimatta onnistuneet kääntämään mainosrahoitteista “ilmaista musiikkia” tarjoavaa palvelua voitolliseksi. Spotify yrittääkin hybridimallillaan, jossa mainosrahan lisäksi tulee käyttäjäkohtaiset maksut premium-versiossa, luoda uudenlaista ansaintamallia musiikin streamauspalveluihin. (Guardian, 2009)

Tuoreen Spotifyn julkistustilaisuuden tuomat uutuudet herättävät mielenkiintoa palvelun uusista ominaisuuksista. Älypuhelinien kehittyvät sensorit, paikannus ja kerätyn datan yhdisteleminen johtavat entistä älykkäämpiin palveluihin, jotka ymmärtävät kuulijan kulloisen tilanteen ja ympäristön. Näin kuulija voi herätä tietyn tyyppiseen kappaleeseen tietyssä ajankohtana ja tilanteesta riippuen, esimerkiksi ajamisen aikana rauhoittua klassisella musiikilla, tai suihkussa ollessaan kuunnella kappaletta jonka tahdissa normaalisti laulaa. (Watson 2015)

(Spotify 2015) kertoi aikaisemmin analysoivansa palvelussa olevista kappaleista kuusi eri kohtaa:

Kuka – käyttäjäprofiili, demografinen tieto

Mitä – kappaleen metadata

Kuinka – palvelun käyttötottumukset

Missä – paikannustiedot

Koska – aikaleima

Miksi - kontekstiriippuvaisuus

Watson (2015) mukaan palvelu voisi ymmärtää minkälaista musiikkia kuluttaja on kuunnellut juostessaan illalla sadesäällä. Tätä informaatiota voidaan käyttää myöhemmin niin musiikin kuin muidenkin palveluiden tarjoamiseen. Sovelluksia tulee paljon enemmän kun hahmottaa koko esineiden internetin mahdollisuudet.

Musiikin kulutus on tänä päivänä jo siirtynyt enemmän tilanteen mukaan kulutettavaksi kuin tietyn artistin tuotannon mukaan (Watson 2015). Spotifyn palvelusta löytyykin tällä hetkellä laaja kirjo erilaisia soittolistoja juoksemiseen, juhlimiseen, rauhoittumiseen yms. sekä sosiaalisen median jakomahdollisuus jossa käyttäjät voivat tehdä omia soittolistojaan ja jakaa niitä haluamallaan tavalla (Spotify 2015).

Watsonin mukaan tulevaisuuden kilpailuympäristössä pärjäävät parhaiten sellaiset palvelut, jotka ymmärtävät kuulijansa tilanteen parhaalla tavalla. Hän



kutsuukin Spotifyn uutta suuntautumista suurimmaksi musiikin kuluttamisen ja kuuntelemisen muutokseksi sitten Mp3-tiedoston. (Watson 2015)

## **5.2. Johtopäätökset & pohdinta**

### **Nyt teknologian murroksen jälkeen:**

Verrattuna aikaisempaan levy-yhtiövetoiseen toimintamalliin jossa rahallinen panostus, tärkeiden promootioväylien sekä jakelukanavien hallinta olivat pääosassa, voidaan uusien jakelukanavien ja teknologisen kehityksen edesauttamaa tuotantomahdollisuutta tarkastella uusin silmin.

Tuotteet (äänitteet) ovat lähempänä kuluttajaa ympäri kuluttajan haluamana ajankohtana. Alan suuret ja pienet tekijät ovat saatavilla Internetin kautta samasta palvelusta, samalla lähtöviivalla. Tosin on otettava huomioon että Internetissä markkinointipanostukset tulevat myös näkyviin, jolloin jotkut tuotteet voivat saada suurempaa näkyvyyttä.

Liiketoimintamallin murtaminen vaatii toimialan perusoletusten kyseenalaistamista. Perusoletukset ovat toimialan historian aikana vakiintuneita ajattelu- ja toimintamalleja. Ne muodostuvat toimijoiden yhteisistä ja jaetuista käsityksistä asiakkaista, markkinoista, tarjottavista tuotteista, käytössä olevasta teknologiasta, tehokkaimmista kilpailustrategioista sekä optimaalisesta organisaatorakenteesta. Mitä pidempään toimialan keskeisimmät yritykset ovat hallinneet markkinoita samantapaisten tuotteiden avulla, sitä vaikeampaa on muuttaa perusoletuksia. (Hamel 1997; Markides 1997; Markides 1998; Kim & Mauborgne 2004)

Musiikkiteollisuuden murroksesta on ollut puhetta piraattipalvelu Napsterin ensi- ilmestymisestä saakka. Kun aikaisemmin Levy-yhtiöiden jakelema

eksklusiivinen fyysinen tuote edusti niukkuutta, yhtäkkiä piratismi ruumiillistuma Napster toi saataville koko maailman musiikkikirjaston ja kuluttajat oppivat uuden tavan kuluttaa musiikkia. Toimivan ja varsin tuottavan liiketoimintamallin murtumista on musiikkiteollisuudessa pelätty, ja sen eteen ollaan taisteltu viimeiseen saakka että vanha liiketoimintamalli pystyttäisiin säilyttämään. (Helsingin Sanomat, 2014)

Liiketoimintamallin uudistamiskykyä ja ääniteteollisuuden muuntautumiskyvyttömyyttä on täten hyvä havainnoida Spotifyn ja Applen ohella myös varsinaisen ääniteteollisuuden ulkopuolella olevia palveluita jossa Streaming on teknologiana johtava formaatti.

Streaming-palvelu Netflix on onnistunut lyhyen ajanjakson aikana muuttamaan liiketoimintamalliaan onnistuneesti jo kolme kertaa. Netflix on mullistanut videovuokrauksen perustaen toimintamallin kuukausimaksuihin kertamaksujen ja myöhästymismaksujen sijaan. Liiketoiminnan ollessa vielä kannattavaa, se investoi Streaming-palveluun mullistamalla televisionkatselun. Kolmantena liiketoimintamalli-innovaationa on streaming-liiketoiminnan tuoman teknologiaosaamisen ja kuluttajatottumusten onnistunut vienti sisällöntuotantoon (Rissanen 2015).

### **Uudet musiikkiteollisuuden ansaintamallit, kuinka levy-yhtiön ja artistien tulonmuodostus voisi toimia tulevaisuudessa?**

Teknologinen kehitys on myös vaikuttanut musiikin alkulähteelle, sillä äänitteen tekeminen ja nauhoittaminen on muuttunut halvemmaksi. Markkinoille on tullut kuluttajaystävälliseen hintaan äänityslaitteistoa jolla pystytään tekemään hyvälaatuisia äänitteitä kotikutoisesti.

Saatavilla on enemmän promootioväyliä joista monet ovat ilmaisia: Internet & satelliittiradiot (esim. Pandora, SixtyOne). Kaupallisiin radioihin pääseminen ilman suuren levy-yhtiön tukea on tosin edelleen erittäin vaikeata, tästä syystä

monet pienemmät toimijat käyttävät erilaisia PR-tai promootiohenkilöitä tähän tarkoitukseen joilla on hallussaan tarvittavat kontaktit.

Sosiaaliset mediat (esim. Instagram, Snapchat, Reverbnation, Facebook, ilike, imeem, last.fm, Twitter, YouTube, blogit) ovat kasvaneet merkittäviksi mahdollisiksi promootio- ja jakelukanaviksi ja voivat muodostaa ilmiöitä ja tuottaa merkittäviä onnistumisia myös pienillä markkinointipanostuksilla. Tämä aiheuttaa perinteiselle levy-yhtiölle suunnanmuutoksen kohti brändätympää artistivetoista sisällöntuotantoa. Liveteollisuuden merkitys ja liiketoiminnan kasvu jatkuu, sillä artistin brändäys ja sen kehittäminen Internet-yhteisöjen ja sosiaalisen median kanavien kautta näyttäytyy entistä tärkeämpänä kohtaamisena kuluttajan kanssa.

Single-aikakausi tulee taas, tällä kertaa digitaalisessa muodossa. Se on tuonut mukanaan taas musiikkivideon, josta muodostuu entistä tärkeämpi. Youtuben videoista 90% on musiikkivideoita, tai liittyvät jollain tavalla musiikkiin (IFPI 2013, 9) Youtuben oma Streaming-palvelu Music key julkaistiin loppuvuonna 2014, ja siitä odotetaan ilmestyessään yhtä tulevaisuuden tärkeimmistä alan toimijoista yhdessä vuonna 2015 uudelleenlanseeratun Jay-Z:n vetämän TIDAL-palvelun kanssa.

Tällä hetkellä levy-yhtiöiden asema muuttuu jatkuvasti, sillä tulot musiikkiteollisuudessa generoituvat nykyään enemmän oheisliiketoiminnan (merchandise yms.) sekä livesektorin kautta. Tämän vuoksi suuret levy-yhtiöt pyörittävät nykyään enemmän 360-pohjaista toimintaa josta hyvänä esimerkkinä Suomessa on Warner Music. Levy-yhtiö –sekä kustannustoiminnan lisäksi konsernin alla pyörii ohjelmatoimisto Warner Music Live.

Uudet maksumallit Streaming-palveluiden kuluttamisessa perustuvat tulevaisuudessa eri tekijöihin, joko kappaleen äänenlaatuun ja kuukausimaksuun tai määrälliseen kulutukseen jossa tietty määrä kappaleita voidaan ostaa tietylle ajanjaksolle kuunteluun.

Streaming-palveluiden kasvun nähdään jatkossa vain nousevan, varsinkin nuorempien kuluttajien joukossa jotka eivät ole tottuneet omistamaan musiikkia lainkaan. (IFPI, 2015) Tällä hetkellä Spotify tarjoaa jo Family Plan-tunnuksia jonka avulla pystytään hankkimaan monelle päätelaitteelle samanaikainen käyttökokemus puoleen hintaan. (Spotify, 2015) Kuten Netflixin menestys on jo murtanut TV:n katselutottumuksia, myös musiikkitalenteiden aineellinen omistus tulee suurelta yleisöltä katoamaan nopealla aikataululla.

Apple on alkanut Spotifyn tapaan tarjota *Family-sharing* palvelua, jonka avulla myös nuoret luottokorttia omistamattomat käyttäjät saavat haltuunsa Apple ID:n ja pystyvät huoltajan luottokortin avulla käyttämään ostopalveluja (Apple, Spotify, 2015)

Streaming-palveluiden kasvu on raketonut digitaalisten palveluiden rahavirrat fyysisten tuotteiden tasolle 39% vuotuisella kasvulla, samalla digitaalisen latausmyynnin tippuessa -8% edellisvuodesta (IFPI, 2015). On perusteltua olettaa trendin jatkuvan myös tulevaisuudessa, jolloin herää kysymys ajankohdasta jolloin iTunes-palvelullaan myynnin mullistanut Apple muuttaa iTunesin Spotify-tyyppiseksi Streaming-palveluksi, siinä vaiheessa kun nykyisen liiketoimintamallin rahavirrat alkavat hiipua. Mahdollisuutena tarjoten Streaming-palvelua suoratoistopalvelua kaikille iWatch/iPhone/iPad/MacBook/iMac-ostajille iTunesissa sijaitsevaa laajaa valikoimaa, teknologista yliveraisuutta ja jakeluverkostoja hyväksikäyttäen.

Spotifyn liiketoimintamallin negatiivisten rahavirtojen johdosta palvelu voisi toimia paremmin jonkin toisen yrityksen osana. Tällä hetkellä suurilla kilpailijoilla on omat palvelunsa; Google (Youtube) Apple (Beats), Microsoft (Xbox Music), joten tässä tapauksessa Spotifyn mahdollinen ostaja voisi löytyä kokonaan alan ulkopuolelta ja kytkeytyä esimerkiksi teollisen internetin tuomiin mahdollisuuksiin. Alati kehittyvät sensorit, paikannus ja kerätyn datan yhdisteleminen johtavat entistä älykkäämpiin palveluihin, jonka pohjalta Spotify voisi esimerkiksi toimia tulevaisuuden autoteollisuudessa autoradion

korvaajana ja soittaa suoraan järjestelmästä kuljettajan tunnetiloihin sopivaa musiikkia sensoreiden avulla.

Varteenotettava tulevaisuuden skenaario on että musiikkipalvelut, esim. Spotify, Youtube, Apple (Beats) alkavat sisällöntuottajiksi Netflixin tapaan ja syrjäyttävät perinteisen levy-yhtiön. Teollisen Internetin hyödyntäminen ja datan keräämisen avulla sisällöntuottaminen kuluttajalle muodostuu entistä targetoidummaksi ja antaa näille tulevaisuuden Streaming-palveluille mahdollisuuden tuottaa eksklusiivista sisältöä kuluttajille.

## Lähdeluettelo

Abernathy, William, Clark, Kim 1985. *Innovation: mapping the winds of creative destruction*. Research Policy 14(1), 3-22.

Adner, Ron 2002. *When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition*. Strategic Management Journal 23(8), 667-668

Afuah, Allan 2004. *Business Models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill

Ahonen, Sirpa, Nöel Chaker, Andre, Honkamaa, Stina 1998. *The internationalization of Finnish popular music*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-10.

Ahuja, Gautam, Lampert, Curba 2001. *Entrepreneurship in large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions*. Strategic Management Journal 22(6/7), 521-543.

Alanen, Aku *Tieto & trendit* 4-5/2009 Tilastokeskus 2012

Alasuutari, Pekka, 1993. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino

Anderson, Chris 2008. *Why 0.00\$ is the future of business*. Wired Magazine

Burnett, Robert 1996. *The global jukebox: The international music industry*. London & New York: Routledge.

Chandy, Rajesh, Tellis, Gerard 1998. *Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize*. Journal of Marketing Research 35(4), 474-487.

Chandy, Rajesh, Tellis, Gerard 2000. *The incumbent's curse? Incumbency, size and radical product innovation*. Journal of Marketing 64(3), 1-17.

Charitou, Constantinos, Markides, Constantinos 2003. *Response to disruptive strategic innovation*. MIT Sloan Management Review 44(2), 55-63

Chesbrough, Henry, Rosenbloom, Richard 2002. *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial and Corporate Change 11(3), 529-555.

Chesbrough, Henry 2006. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, Clayton 1997. *Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, Clayton, Johnson, Mark & Rigby, Darrell 2002. *Foundations for growth – how to identify and build disruptive new businesses*. MIT Sloan Management Review 43(3), 22-31

Christensen, Clayton, Raynor, Michael 2003. *Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Cohen, Wesley, Levinthal, Daniel 1990. *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly 35(1), 128-152.

Christensen, Clayton, Anthony, Scott & Roth, Erik 2004. *Seeing what's next*. Boston: Harvard Business School Press.

Cooper, Arnold, Smith Clayton 1992. *How established firms respond to threatening technologies*. Academy of Management Executive 6(2), 55-70.

Day, George, Schoemaker, Paul 2000. *Avoiding the pitfalls of emerging technologies*. California Management Review 42(2), 8-33.

Elomaa, Johanna 2002. *Musiikkiteollisuuden muutosten ja markkinointistrategisten päätösten vaikutus suomalaisen pop-/rockmusiikin kasvavaan vientiin*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin pro gradu-tutkielma.

Eriksson, Päivi, Penn, Roger 1997. *Business relationships and networks in context: a comparison of the Finnish and the British paper machine clothing cases*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Series A2: Research Reports 68.

F&L Management Services 1998. *Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa. Suomalaisen musiikkiteollisuuden kilpailukyvyn kehittäminen*. ESR

Foster, Richard, Kaplan, Sarah 2001. *Creative Destruction*. New York: Currency.

Frith, Simon 1988. *Rockin potku: nuorisokulttuuri ja musiikkiteollisuus*. Jyväskylä: Vastapaino

Gilbert, Clark 2003. *The disruption opportunity*. MIT Sloan Management Review 44(4), 27-32.

Gupta, Sunil, Mela, Carl 2008. *What is a free customer worth?* Harvard Business Review 86(11), 102-109

Hamel, Gary 1997. *Killer strategies that make shareholders rich*. Fortune 135(12), 70-84.

Hamel, Gary 2000. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

- Henderson, Rebecca, Clark, Kim 1990. *Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*. Administrative Science Quarterly 35(1), 9-30.
- Hill, Charles, Rothaermel, Frank 2003. *The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation*. Academy of Management Review 28(2), 257-274.
- Horsti, Aleksi 2007. Essays on electronic business models and their evaluation. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu. A-296
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan 1999. *Exploring corporate strategy, fifth edition*. Essex: Prentice Hall
- Johnson, Mark, Christensen, Clayton, Kagermann, Henning 2008. Reinventing your business model. Harvard Business Review 86(12), 50-59.
- Jyrämä, Annukka, Uusitalo, Liisa 2002. *Muuttavatko uudet teknologiat yritysten arvoketjuja?* Teoksessa Uusitalo, Liisa (toim.) Kuluttaja virtuaalimarkkinoilla, 85-102. Helsinki: Edita.
- Karhumaa, Mika 2000. *Musiikkibisnes, kevyt musiikki ammattina ja liiketoimintana*. Helsinki: Oy Edita ab.
- Karhumaa, Lehtman, Nikula 2010 *Musiikki liiketoimintana* Helsinki: Teos.
- Kaskinen, Hannu 1989. Rockin eliitti ja eliitin rock: rockin kulttuurikamppailu Suomessa. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tutkimuksia A:18.
- Keso, Heidi, Lehtimäki, Hanna, Pietiläinen, Sirpa 2005. *Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat – innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjäyys*. Teknologia katsaus 175/2005. Teknologian kehittämiskeskus, Tekes. Helsinki.
- Kim, W.Chan, Mauborgne, Renee 2004. *Value innovation*. Harvard Business Review 82(7/8), 172-180.
- Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino
- Knopper, Steve 2009 *Appetite for Self-destruction: The Spectacular Crash of the Record Industry in the Digital Age*. Soft Skull Press.
- Lindroos, Jan-Erik, Lohivesi, Kari 2004. *Onnistu Strategiassa*. Helsinki: WSOY
- Magretta, Joan 2002. *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review 80(5), 86-92



- Markides, Constantinos 1997. *Strategic innovation*. Sloan management review 38(3), 9-23.
- Markides, Constantinos 1998. *Strategic innovation in established companies*. Sloan management review 39(3), 31-42.
- McGahan, Anita 2004. *How industries change*. Harvard Business Review 82(10), 86-94.
- Markides, Constantinos 2006. *Disruptive innovation: in need of better theory*. Journal of product innovation management 23, 19-25.
- Morris, Michael, Schindehutte, Minet & Allen, Jeffrey 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of business research 58, 726-735.
- Mäki-Kulmala, Airi 1982. *Musiikki ja yhteisö: Musiikin, yhteisön ja musiikkiteollisuuden suhteista*. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja B N:o 34/1982.
- Nordestreng, Kaarle, Wiio, Osmo 2012. *Suomen mediamaisema*. Vastapaino
- Oesch, Pekka 1998. *Musiikkiteollisuus Suomessa: rakenne, työllisyys ja talous*. Helsinki: Nykypaino Oy.
- Osterwalder, Alexander 2004. *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. Universite de Lausanne.
- Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves 2010. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Pasanen, Jerry, Lohivesi, Kari, 2014. Tampereen yliopiston julkaisuja.
- Peitz, Waelbroeck 2005 *An Economist's Guide to Digital Music*, International University in Germany and ECARES, Free University of Brussels
- Porter, Michael 1980. *Strategia kilpailutilanteessa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Helsinki: Oy Rastor ab.
- Porter, Michael 1985. *Kilpailuetu – Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Espoo: Weilin&Göös
- Pönni, Veijo, Tuomola, Arto 2003. *Anna mulle tähtitaivas*. Helsinki: Teosto.
- Rothaermel, Frank 2001. *Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation*. Strategic Management Journal 22(6/7), 687-699.
- Schumpeter, Joseph 1952. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: George Allen & Unwin Ltd.

Siikaniva, Juuso 2005. *Musiikin digitaalinen jakelu: hyödyt ja haitat levy-yhtiöille*. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Styvén, 2007. *Exploring the online music market*. Luleå University of Technology

Tolppanen, Eero 2014: *Musiikkialan talous suomessa 2013*. Tunnuslukuja ja tutkimuksia 7. Music Finland

Treacy, Michael, Wiersema, Fred 1996. *The discipline of market leaders*. Reading: Addison-Wesley Publishing

Tsupari, Pekka, Sisto, Johanna, Godenhjelm, Petri, Oksanen, Olli-Pekka, Urrila, Penna 2004. *Yritysten liiketoimintasuhteet – selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa*. Katsauksia 2004/6. Tilastokeskus: Helsinki.

Tuomijärvi, Sarajärvi 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi

Tuomola, Arto 2002. *Musiikin digitaalinen jakelu: Keskeiset teknologiat ja liiketoimintamallit*. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja B tutkimusraportteja B1/2002.

Tushman, Michael, Anderson, Philip 1986. *Technological discontinuities and organizational environments*. Administrative Science Quarterly 31(3), 439-465

Tushman, Michael, Smith, Wendy 2004. *Innovation streams, organizational designs and organizational evolution*. Managing strategic innovation and change, 2-17. Oxford University Press.

Utterback, James 1994. *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Helsinki: WSOY.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri, Koskinen, Antero 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Vlaar, Paul, De Vries, Paul & Willenborg, Mattjis 2005. *Why incumbents struggle to extract value from new strategic options: case of the European airline industry*. European Management Journal 23(2), 154-169.

Yin, R.K. 2003. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage

## Sähköiset lähteet

Billboard 2014

<https://www.billboard.com/biz/articles/news/legal-and-management/5930485/uk-music-trade-body-amp-calls-on-labels-to-split> 22.3.2015

Bloomberg 2014

<http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-05-21/why-spotify-and-the-streaming-music-industry-cant-make-money> 28.5.2015

British Phonographic Industry 2015

<https://www.bpi.co.uk/digital-music-timeline.aspx> 28.5.2015

Musiikin Edistämissäätiö (MES)

<http://www.musiikinedistamissaatio.fi> 28.5.2015

Guardian

<http://www.guardian.co.uk/business/2009/nov/29/spotify-music-industry-funding> 28.5.2015

Helsingin Sanomat 2015 *Suomalaiset eivät halua maksaa musiikistaan – Ruotsiin verrattuna Suomi näyttäytyy takapajulana*

<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1423625311860> 28.5.2015

Helsingin Sanomat 2014 *Levykauppojen kuolonkierre syvenee: Tuholta eivät ole suojassa edes perinteikkäät instituutiot*

<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1305881156938> 28.5.2015

International Federation of Phonographic Industry (IFPI)

<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2010.pdf> 25.11.2013

International Federation of Phonographic Industry (IFPI)

<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2013.pdf> 25.11.2013

International Federation of Phonographic Industry (IFPI)

IFPI Investing In Music (2014)

[http://www.ifpi.org/content/library/Investing\\_In\\_Music.pdf](http://www.ifpi.org/content/library/Investing_In_Music.pdf) 31.1.2015

International Federation of Phonographic Industry (IFPI)

Digital Music Report 2015

<http://www.ifpi.org/news/Global-digital-music-revenues-match-physical-format-sales-for-first-time> 24.5.2015

International Federation of Phonographic Industry (IFPI)  
<http://www.ifpi.fi/info/piratismi> 2.2.2015

Jupiter Research, 2009 *Study on online music piracy and purchasing habits*  
[http://www.ifpi.org/content/library/Jupiter\\_Research\\_study\\_on\\_online\\_piracy.pdf](http://www.ifpi.org/content/library/Jupiter_Research_study_on_online_piracy.pdf) 31.5.2015

Love, Courtney 2010 *Courtney Love does the math*  
<http://archive.salon.com/tech/feature/2000/06/14/love/print.html> 15.4.2008

Musiikkituottajat ry (IFPI Finland) 2015  
<http://www.ifpi.fi/> 25.5.2015

MySpace 2014  
<http://www.myspace.com/pressroom?url=/fact+sheet/> 1.11.2014

PC Advisor  
<http://www.pcadvisor.co.uk/news/internet/3205789/66-of-brits-claim-spotify-stops-them-illegally-downloading/> 28.5.2015

Rissanen, Tommi Digitalmedia 2015  
<http://www.digitalmedia.fi/liiketoimintamallien-uudistamiskyky/> 28.5.2015

Spotify 2015  
<https://www.spotify.com/fi/> 31.4.2015

Säveltäjän Tekijänoikeustoimisto (Teosto)  
<http://www.teosto.fi> 29.5.2015

The Times 2009  
<http://www.thetimes.co.uk/tto/technology/> 28.5.2015

Thomson, Kristin, *Future of Music Coalition* Presented at FMC Policy Summit, October 2009  
<http://tbmdb.blogspot.com/2009/10/music-20-business-models-from-future-of.html> 1.11.2009

Tilastokeskus 2009, *Miljoonan Klusteri – kasvu keikoilla ja peleissä*  
[http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-07-15\\_001.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-07-15_001.html) 13.10.2009

Tilastokeskus 2012. *Kulttuuritilasto 2011*  
[http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-244-320-5.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-244-320-5.pdf) 30.5.2015

Watson, Craig, Soundwave 2015  
<http://blog.soundwave.com/> 28.5.2015

Yle 2009. *Google panee lusikkansa verkkomusiikkisoppaan*

[http://yle.fi/uutiset/viihde/2009/10/google\\_panee\\_lusikkansa\\_verkkomusiikkisooppaan\\_1119986.html](http://yle.fi/uutiset/viihde/2009/10/google_panee_lusikkansa_verkkomusiikkisooppaan_1119986.html) 29.10.2009

# DIGITAL TIMELINE



**1991**

The German research organisation The Fraunhofer Institute invents the MP3 file compression format



**1998**

The Digital Millennium Copyright Act (DMCA) is passed in the USA providing harsher punishments for people file-sharing

**2000**

File-sharing services KaZaA and Gnutella launch

**2001**

The first wave of legal subscription services is unveiled including Rhapsody, Pressplay and MusicNet



Apple launches the iPod – the first model is capable of storing 5GB of music (about 1,000 songs)



Mobile music recognition service Shazam launches

**2004**

First Official UK Download chart announced – Westlife are the first digital number 1 with *Flying Without Wings*



Average of 250,000 downloads sold each week in UK; digital single sales surpass physical format sales

Download store MyCokeMusic comes to the UK and kicks off the legal download market with other pioneering services such as Wipit, Streets Online, O2 and 7Digital



Social networking site MySpace debuts and music is quickly established as a core feature

iTunes Music Store comes to UK with an offer of around 1m songs to download

Napster comes to UK offering music on-demand streaming as well as a-la-carte downloads

**2006**

Microsoft launches portable media player Zune in US



eMusic announces global sales of 100 million tracks

Metallica's catalogue goes on sale at iTunes

The one billionth track is sold (globally) on iTunes  
Gnarls Barkley's *Crazy* becomes the first single to top the UK Singles Chart on download sales alone.

The Official Charts Company begin to track digital album sales in the UK in April; more than 2.8m are sold by the year end

More than 52.5m single tracks are sold in the UK, twice the 2005 total

52.5m

Weekly digital album sales pass the 100,000 threshold for the first time in the last week of the year

Digital makes up 78% of all single tracks sold in the UK

**2008**

MySpace Music launches in USA



Launch of iPhone 3G and App Store; 1 million iPhones sold in opening weekend



Amazon MP3 download store launches in UK

7Digital becomes first store in Europe to get content from all four majors stripped of DRM

Majors license DRM-free music to a variety of digital services

Apple announces 6 billion tracks sales through iTunes and 300 million apps



20% of all radios sold in UK are now DAB (Digital Audio Broadcasting)



Apple announces 174 million iPods sold to date; it has 65 million iTunes customer accounts

Music streaming service Spotify launches in beta



Radiohead's catalogue goes on sale at iTunes

Weekly sales of single track downloads average more than 2 million in UK across the year

The UK singles market is now almost all digital – accounting for 95% of sales

For albums, digital share moves up

£10m

**1990**

**1997**

Music sharing service MP3.com launches

First portable MP3 player launched by Saehan Information Systems.

**1999**

The first peer-to-peer file-sharing service Napster launches

**2002**

UK Streaming service Last.fm opens

UK Dance label Warp launches its Bleep download store

**2003**

iTunes Music Store opens for business in US with repertoire from all of the major record companies

Napster 2.0 debuts in the USA, legally offering a streaming service alongside an a-la-carte download offering

**2005**

Apple sells 500 million tracks through iTunes and 30 million iPods globally

HMV and Virgin Megastores both launch their own download services

Apple launches the iPod Shuffle, a smaller model and the first to use flash memory



3m

iTunes sells three million video downloads

Weekly sales of single track downloads pass one million for the first time in the final week of the year

55% of singles sold in the UK are now on download

**2007**

iPhone launches; 270,000 are sold in first two days



Orange (in partnership with Musicwave) launch a full-track download service

iTunes offers Digital Rights Management (DRM)-free option allowing users to transfer music more easily across devices

Worldwide Napster subscribers stand at 830,000

Arrival of ad-funded streaming service We7

Shazam announce that they have 11 million unique users globally



In November Led Zeppelin's catalogue goes on sale at iTunes.



Chart rules changed to remove the need for a physical format to be released in order to be chart-eligible

40% of mobile phones in UK are music-enabled

Radiohead release their album *In Rainbows* as a pay-what-you-like download

5% of UK album sales now digital, for singles the share is 90%; digital makes up 8% of UK labels' income

500 million music phones and 200 million MP3 players shipped globally in 2007

**2009**

iTunes announces full transition to DRM-free and variable pricing

Apple launches new store features such as iTunes Pass and iTunes LP

Spotify officially launches in the UK; 7m users globally by the end of the year



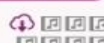
UK launches include MySpace Music (audio streaming) and Muzu (video streaming)

The Beatles - Rock Band launches in September, with downloadable tracks for use in the game to follow

Several acquisitions take place, including iLike and Imeem (by MySpace), Lala (by Apple) and 7Digital (50% stake by HMV)

Digital accounts for 98% of singles sales in 2009 and 12.5% in the albums market

Digital claims over a fifth (20.3%) of industry revenues – one in eight albums sold is bought as a download





streaming services tops £10m for the year

## 2010

In July, total track sales pass 500 million. By September the 50 million sales threshold was reached for digital albums

According to research from Harris Interactive, 76% of all music tracks obtained online during 2010 were downloaded legally (1.2bn)

Digital propels the singles market to a second successive record sales total (162m in 2010). Digital's share of industry revenues increases to 27.4%

The first track to pass 1m downloads is Black Eyed Peas' *I Gotta Feeling*

Kings Of Leon's *Only By The Night* is first album to sell over 250,000 copies digitally

5 million digital tracks sold for the first time in one week in the UK (the last week of the year)

The iPad goes on sale in April – sells 3 million globally in first 80 days on sale



## 2012

Singles sales reach a record total (189m) for a fifth year in a row

189m

More than 30m albums sold digitally

3.7bn tracks streamed in 2012 according to the Official Charts Company – equivalent to more than 140 streams per household

Digital accounts for more than half of industry income for the first time in Q1; by the end of the year it accounts for 45.5% of industry turnover

Streaming from subscription and ad-supported services now accounts for 17% of digital income

Downloads account for almost one in three albums sold in 2012



Digital album all-time sales break the 100m barrier in the UK in August

100m

Psy's *Gangnam Style* becomes the most-watched video in YouTube's history, hitting 1 billion views

20% of digital revenues around the world estimated to come from streaming

27.7% of Brits now purchase downloads or stream content legally

One fifth (19.6%) of music consumers in UK now only buy digitally, according to research from Kantar



The first 'Mastered for iTunes' albums go on sale, giving the consumer high definition audio quality

We7 is bought by Tesco for a reported £10.8m

Metallica license their catalogue to Spotify

First Official Streaming Chart launched in May – the inaugural number one is Carly Rae Jepsen's *Call Me Maybe*



Amazon and Google launch their own cloud services

Music streaming service Rdio launches in UK

Digital album all-time sales break the 100m barrier in the UK in August

## 2014

The Official Charts Company reveal that Robin Thicke's *Blurred Lines* is the top selling download of all time, with over 1.5m copies sold

Neil Young's Pono music player project raises over \$6m on Kickstarter, the third highest figure ever raised on the site

In May, Spotify announces it has 10m paying subscribers globally and 40m monthly active users

Apple announces that it is to buy Beats Music for the price of \$3bn

June marks the 10th anniversary of the launch of iTunes in the UK

The Official Charts Company announces the inclusion of streams in the weekly Official Singles Chart from the beginning of July

Over 228m audio streams served in the UK every week. Arctic Monkeys announced as the most-streamed artist of all time; Bastille's *Pompeii* is the most-streamed track

Over 80 singles receive a new BPI award certification owing to the inclusion of streaming

In July, the music streaming service Rhapsody announces that it has 2m paying subscribers globally

On its release, Ed Sheeran's *X* becomes the most-played album in the UK ever on Spotify in a single week (over 6.2m streams)



## 2010

There are now 72 licensed digital music services in the UK, more than any other country



Apple announces that the 10 billionth song on iTunes has been downloaded

10bn

The Digital Economy Act is passed, which will help to protect copyright in the online environment

The entire Beatles catalogue arrives on iTunes in November

Spotify announces that it has 6.7m active users in Europe, with 1 million of them premium subscribers

6.7m

Locker services launch from 7Digital and Carphone Warehouse

Shazam reaches 100m user mark – over 3m songs a day are tagged globally

3m A DAY

## 2011

Digital's share of industry revenue exceeds a third (35.6%) for the first time

Subscription makes up 8.3% of digital income

Another record-breaking year for singles sold (177.9m) – digital accounted for 99.3% of total

A fifth of the population (20.0%) downloaded digital music legally in 2011

Retail spend on digital music in the UK passes £1bn since 2004

£1bn

1m digital albums sold in one week for the first time, in the final week of the year

Spotify announce they now have 10m users across 12 markets – over 3m are premium subscribers

Landmark 'app-albums' released by Bjork and Swedish House Mafia



Apple launches iTunes Match service

Deezer launches in the UK; partners with Orange offering bundled access



Vevo launches in UK in April (launched in US in 2009)

## 2013

In the first week of the year, digital accounts for 44% of album sales, the first time share has exceeded 40%

44%

Spotify announce that they expect to pay \$500m to music rights holders in 2013

YouTube – 1 billion monthly viewers globally

The Q2 Tracks service debuts in February, providing mobile users with access to the weekly top 40 singles for a fixed cost

In April the one billionth single is downloaded in the UK

In the same month, Daft Punk's *Get Lucky* becomes the first track to be streamed over 1m times in one week

Amazon announces the launch of its Autorip service in June, whereby customers purchasing a CD are instantly able to stream a digital version

In August, Google launches its Google Music Play All Access subscription streaming service in the UK

BBC's *Playlister* launches in October, allowing users to create playlists of tracks they hear on BBC radio stations

BPI releases new figures showing that digital accounts for almost half (49.4%) of all soundtrack album sales in the first nine months of the year, the highest percentage of any albums sector

In December, Led Zeppelin make their catalogue available on streaming services

For a fourth consecutive year over a million singles are downloaded on Christmas Day

Year-end figures show digital constituted half of industry revenue in 2013

Streaming breaks £100m barrier, accounting for 10% of the value of recorded music sales in the UK

100m

7.4bn tracks streamed across audio services in 2013, up 100% on the 2012 total

Global revenues from subscription services up by 51% in 2013 according to IFPI

51%

## **Liite 1 Digital Music Timeline – The British Recorded Music Industry 2015**